



جامعة فيلادلفيا
كلية العلوم الإدارية والمالية
المؤتمر العلمي الدولي التاسع
الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي:
إدارة المشاريع (التحديات والآفاق)
6 – 7 نيسان (أبريل) 2016

اللجنة التحضيرية للمؤتمر

- | | |
|------------------------------|------------------------|
| د. عصام نجيب الفقهاء | د. سمير عزيز العبادي |
| د. عبد النافع عبدالله الزرري | د. محمود مالك ابو عراً |
| د. ناصر جمال الخضور | أ. هيام عدنان الصمادي |

اللجنة الأكاديمية للمؤتمر

- | | |
|---------------------------------|----------------------------|
| أ.د. عبدالباري درة (الأردن) | أ.د. صلاح النعيمي (العراق) |
| أ.د. محمد عبدالعزيز خليفة (مصر) | أ.د. ديفيد وير (بريطانيا) |
| أ.د. بوجوسلاف فيدور (بولندا) | |

المملكة الاردنية الهاشمية رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2016/ 3/ 1130)	
658	الاتجاهات الحديثة في الفكر الاداري (9 : 2016 : عمان) المؤتمر العلمي الدولي التاسع الاتجاهات الحديثة في الفكر الاداري والمالي إدارة المشاريع والتحديات والأفاق / اعداد عصام نجيب الفقهاء...-(وآخرون)-. عمان : دار البركة للنشر والتوزيع ، 2016 () ص. ر.!.: 2016 / 3 /1130 الواصفات : / الادارة التنفيذية / ادارة الاعمال / يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى
(ردمك) 5 - 05 - 587 - 9957 - 978 ISBN	

2016

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 79 552 7822

✉ ص.ب 1432 الرمز البريدي 11947 عمان-الأردن

E-mail: darelbaraka@yahoo.com



قائمة المحتويات

9	عميد الكلية	المقدمة
11	د. رشيد فراح قنور عادل	إدارة المعرفة والتفكير الابتكاري إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال
29	د. آلاء عبد الموجود العاني أ.فرمان جراد مجذاب	متطلبات توظيف تقنيات المعلومات في تحقيق النجاح المنظمي : دراسة تطبيقية في مستشفى السلام.
48	د. زاير وافية د. محفوظ مراد	الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية
72	د. بن عبد العزيز سفيان د. دحماني عزيز د. علالي مختار	حوكمة المنظومة المصرفية كآلية لمكافحة الفساد المالي
95	عدمان مريزق شاطر شفيق	التمكين وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر أعوان التنفيذ العاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية – الجزائر
115	د. بن شني عبد القادر د. ملاحى رقية	اثر إدارة الأزمات والمخاطر الأمنية على صناعة السياحة تجارب الدول العربية
137	أ.د. الهام يحيوي د. بلال بوجمعة د. ليلى بوحديد	أهمية ودور إدارة المخاطر في الوقاية من أزمة التلوث البيئي بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بباتنة في الجزائر
159	أ. فوزية برسولي	التمكين كمقاربة للتطوير التنظيمي في الهيئات العمومية
177	أ.د. غريبي أحمد العربي ين حورة أمال	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية كمدخل لتحسين جودة خدماتها
215	انتصار صابر نوري الجبوري ندى عبد الرزاق سليمان اغا	تكامل اساليب ادارة التكلفة مع أسلوب Six Sigma لخفض تكاليف عدم الجودة
241	مراد زايد صراب نور الدين	مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية
267	د. مصطفى بودراما د. الطيب قصاص	واقع تطبيق إدارة المخاطر للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال الجزائرية

283	أ. اشرف جمال الدنا د. مجيد مصطفى منصور	نحو تعزيز ولاء الزبائن للمصارف التجارية العامة للصفة الغربية من منظور جودة الخدمات المصرفية
319	سامي عمري ريـم عمري	دور السلوك الأخلاقي لحوكمة الشركات في معالجة الأزمة المالية العالمية
333	د. حسانى حسين أ. حسناوي مريم	الاتجاهات الحديثة لإدارة المخاطر في الشركات التأمينية
352	أ.د./ بن عيشي بشر د./ بن عيشي عمار	أبعاد ادارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين الاداء الاستراتيجي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية
367	أ.د. نجم العزاوي د. عواطف الحداد	اثر استراتيجية توظيف الراسمال الفكري على اداء المشاريع الصغيرة دراسة تطبيقية في عينة من المشاريع الصغيرة
392	أ.د. مراد زايد د. صبرينة ترغيني	دور رأس المال البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية
408	د. مراد كواشي أ. مريم بودودة	أثر التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية على تحسين الأداء الشامل للمؤسسة
427	د. موفق عدنان الحميري د. رامي فلاح الطويل د. أحمد ابراهيم التميمي	أثر الإختلاف بين الفئات العمرية للعاملين في رسم الإستراتيجيات الإدارية الفاعلة لفنادق الخمسة نجوم في عمان.
438	د. محمد منصور أبو جليل د. باسم يوسف السعدي د. موسى إصبيح	أثر التقنيات الحديثة المستخدمة في البنوك الأردنية على أداءها التسويقي
459	د. أحمد محمود المساعدة	البعد القانوني للحوكمة الخارجية على ادارة الشركة المساهمة العامة
491	بن الزاوي عبد الرازق موساوي سمية مسعودي جميلة	مدى تطبيق الشركات الجزائرية لمبادئ حوكمة الشركات
507	أ. ناصر مراد	دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المنظمة
522	د. قاسمي كمال أ. ضيف دنيا	أثر تطبيق استراتيجية تمكين الأساتذة الجامعيين في تحسين جودة الخدمة التعليمية الجامعية

537	أ. د. شريف غياط أ. عبد المالك مهري	الإدارة الالكترونية ومساهمتها في تحقيق الجودة الشاملة في منظمات الأعمال
558	أ. شرفي منصف أ. د. بن تركي عز الدين	تقييم أداء المؤسسات الجزائرية باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن
594	اد: صحراوي بن شيحة ا: سحيمي فايزة	تأثير تسويق المنتج السياسي على عناصر المزيج التسويقي السياسي الأخرى في صناعة الشخصية السياسية
627	أ. د. معين أمين السيد أ. جيجخ فائزة أ. فرحات سميرة	إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الذكاء التنافسي في منظمات الأعمال المعاصرة
652	د. سليمة طبايبية د. بوهرون فتيحة ا. إيمان خلفلاوي	التحليل الإستراتيجي ودوره في تعزيز المركز التنافسي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة في المؤسسات الصيدلانية
681	د. فاطمة الزهراء سكر	خطوات التغيير الثقافي نحو إرساء أبعاد التمكين في منظمات الأعمال
1	Dr. Mohammad Qasem Al-Qarioti	Kuwaiti Audit Bureau Role in Auditing Government Agencies from Employees' Perspectives: an Exploratory Study
31	Marwa Ahmed Walid Alnabulsi	The Success and Failure Factors of Internet Technology Startups and their Product Development
46	Ahraf A'aqoulah Ahmed Bawa Kuyini	Quality Management Systems Obstacles in Low-Performing Hospitals, Jordan

قائمة المشاركين

البريد الإلكتروني	البلد	إسم الباحث	الرقم
marwaahmed@yahoo.com	الأردن	أ.د. مروة احمد	.1
Alnajim1957@yahoo.com	الأردن	أ.د. نجم العزاوي	.2
suha@abj.org.jo	الأردن	د. عدلي قنوح	.3
Hazem.zeitoun@gmail.com	الأردن	د. حازم زيتون	.4
Alnajim1957@yahoo.com	الأردن	د. عواطف حداد	.5
mhamiary@philadelphia.edu.jo	الأردن	د. موفق الحميري	.6
rtawil@philadelphia.edu.jo	الأردن	د. رامي الطويل	.7
ATamimi@philadelphia.edu.jo	الأردن	د. أحمد التميمي	.8
mabujalil@philadelphia.edu.jo	الأردن	د. محمد أبو جليل	.9
balsadi@philadelphia.edu.jo	الأردن	د. باسم السعدي	.10
messbah@philadelphia.edu.jo	الأردن	د. موسى إصبيح	.11
aabuaaqoulah@philadelphia.edu.jo	الأردن	د. أشرف أبو عاقولة	.12
aabuaaqoulah@philadelphia.edu.jo	الأردن	د. أحمد باوا	.13
walid@GoCloudia.com	الأردن	أ. وليد النابلسي	.14
majeeddo@yahoo.com	فلسطين	د. مجيد مصطفى منصور	.15
majeeddo@yahoo.com	فلسطين	أ. أشرف جمال الدنا	.16
qarioti@cba.edu.kw	الكويت	أ.د. محمد قاسم القريوتي	.17
amasaadeh10@gmail.com	السعودية	د. أحمد محمود المساعدة	.18
dr.mohammedalrawi@yahoo.com	العراق	أ.د. محمد مهدي صالح الراوي	.19
aalani65@yahoo.com	العراق	د. الأء العاني	.20
farmanalmajthap@yahoo.com	العراق	أ. فرمان مجذاب	.21
aalani65@yahoo.com	العراق	أ. انتصار صابر الجبوري	.22
aalani65@yahoo.com	العراق	أ. ندى عبد الرزاق آغا	.23
dia_zaher@yahoo.com	مصر	أ.د. محمد ضياء الدين زاهر	.24
waleed.hmedat@omancollege.edu.om	سلطنة عمان	أ. د وليد حميدات	.25
y.ilhem@yahoo.fr	الجزائر	أ.د. إلهام يحيايوي	.26
merizekesc@hotmail.com	الجزائر	أ.د. عدمان مريزق	.27
Gheribi67@yahoo.fr	الجزائر	أ.د. غريبي أحمد	.28
sbenchiha@yahoo.fr	الجزائر	أ.د. صحراوي بن شيحة	.29

aminmark2000@yahoo.fr	الجزائر	أ.د. معين أمين السيد	.30
bachir452003@gmail.com	الجزائر	أ.د. بن عيشي بشير	.31
terghinisabrina@yahoo.fr	الجزائر	أ.د. مراد زايد	.32
cghiat@yahoo.fr	الجزائر	أ.د. شريف غياط	.33
a2zbenterki@yahoo.fr	الجزائر	أ.د. بن تركي عز الدين	.34
benabdelazizsoufyane@gmail.com	الجزائر	د. بن عبد العزيز سفيان	.35
benabdelazizsoufyane@gmail.com	الجزائر	د. دحمانى عزيز	.36
benabdelazizsoufyane@gmail.com	الجزائر	د. علالي مختار	.37
ferrahrachid@ymail.com	الجزائر	د. رشيد فراح	.38
boudjemaabellal@yahoo.fr	الجزائر	د. بلال بو جمعة	.39
leila.bouhadid@yahoo.com	الجزائر	د. ليلى بو حديد	.40
marketingblida@gmail.com	الجزائر	د. زاير وافية	.41
marketingblida@gmail.com	الجزائر	د. محفوظ مراد	.42
aekari2202@gmail.com	الجزائر	د. بن شني عبد القادر	.43
melahidz@yahoo.fr	الجزائر	د. ملاحي رقية	.44
Boudrama.mostefa@yahoo.fr	الجزائر	د. مصطفى بو درامة	.45
Boudrama.mostefa@yahoo.fr	الجزائر	د. الطيب قصاص	.46
mouradzaid@yahoo.fr	الجزائر	د. زايد مراد	.47
benaiichi_ammara@yahoo.fr	الجزائر	د. بن عيشي عمار	.48
hocinef2001@yahoo.fr	الجزائر	د. حساني حسين	.49
soumaiamoussaoui39@gmail.com	الجزائر	د. موساوي سمية	.50
soumaiamoussaoui39@gmail.com	الجزائر	د. مسعودي جميلة	.51
terghinisabrina@yahoo.fr	الجزائر	د. صبرينة ترغيني	.52
boudoudameriem@hotmail.com	الجزائر	د. مراد كواشي	.53
kgasmik@univ-msila.dz	الجزائر	د. قاسمي كمال	.54
nacermourad@yahoo.fr	الجزائر	د. ناصر مراد	.55
zola_marketing@yahoo.fr	الجزائر	د. فاطمة الزهراء سكر	.56
salimatebaibia@gmail.com	الجزائر	د. سليمة طبايبية	.57
salimatebaibia@gmail.com	الجزائر	د. بوهورون فتيحة	.58
adeljust@hotmail.fr	الجزائر	أ. قنور عادل	.59
merizekesc@hotmail.com	الجزائر	أ. شاطر شفيق	.60
Bersouli_fouzia2007@yahoo.fr	الجزائر	أ. فوزية برسولي	.61
nabilalarbi0@gmail.com	الجزائر	أ. العربي بن حورة أمال	.62
al.sehimi@gmail.com	الجزائر	أ. سحيمي فايزة	.63
mouradzaid@yahoo.fr	الجزائر	أ. صراب نور الدين	.64
aminmark2000@yahoo.fr	الجزائر	أ. جيجخ فائزة	.65
aminmark2000@yahoo.fr	الجزائر	أ. فرحات سميرة	.66
hasnaoui_meriem18@yahoo.fr	الجزائر	أ. حسناوي مريم	.67

omrisami@hotmail.fr	الجزائر	أ. سامي عمري	.68
rymomri1990@hotmail.fr	الجزائر	أ. ريم عمري	.69
abenzaouiprof@gmail.com	الجزائر	أ. بن الزاوي عبد الرازق	.70
boudoudameriem@hotmail.com	الجزائر	أ. مريم بودودة	.71
asilious@ymail.com	الجزائر	أ. عبد المالك مهري	.72
kgasmik@univ-msila.dz	الجزائر	أ. ضيف دنيا	.73
moncef.chorfi@univ-constantine2.dz	الجزائر	أ. شرفي منصف	.74
salimatebaibia@gmail.com	الجزائر	أ. إيمان خلفلاوي	.75

مقدمة

في المؤتمر الدولي الثامن الذي نظمته كلية العلوم الإدارية والمالية قبل عامين، أكد المشاركون أن مستقبل التطور الاقتصادي في الوطن العربي مرهون بالتفكير الإبداعي للقيادات الاقتصادية ومشاريع الأعمال الخدمية، والعمل التشاركي، ضمن رؤية واضحة، من أجل مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. وقد شهد العقد الأول من هذا القرن طفرة كمية في أعداد المشاريع الاقتصادية، مما يدعو إلى الاهتمام بضبط نوعية تلك المشاريع، وجودة مخرجاتها. كما يدعو إلى توطئ معايير ضبط الجودة لتلك المشاريع بما يتلاءم والبيئة العربية.

والواقع أن هناك أربعة قواعد أساسية لإنجاح أي مشروع اقتصادي أو خدمي، وتمكينه من تحقيق أهدافه، وهي تحديد الرؤية والرسالة والأهداف بكافة مستوياتها، والتركيز على التمكين بمعنى ربط المعارف المتراكمة في المخزون المعرفي حول المشروع بالواقع المعيش، والحرص على التقوية أو تمتين العلاقات بين كافة العاملين في المشروع، وتكريس الاعتماد المتبادل بينهم، والتزود بالطاقة عن طريق تنظيم العمليات ذات العلاقة. وعلى القائمين على إدارة المشاريع التدبر في ذلك كله، ومحاولة تقليل التنافر القائم حالياً بين واقع بيئات الأعمال العربية وطبيعة العصر الرقمي الذي نعيشه، واتخاذ خطوات إجرائية مدروسة للتطوير. وخلص الباحثون إلى أن من عوامل الفشل في إدارة المشاريع الرؤية المشوشة، ونقص مهارات القيادة، والبيروقراطية، وقلة المبادرات، وانقطاع خطوط التواصل الرأسي، وعدم التعاون بين القيادات المختلفة، وتحاشي العمل بروح الفريق، وضعف إدارة المعلومات.

لقد تداعى الباحثون المشاركون في هذا المؤتمر العلمي الدولي التاسع لكلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة فيلادلفيا، للتبشير بفكر جديد نثق أنه سيساهم في تطوير فلسفة اقتصادية عربية متطورة قادرة على ضبط جودة المشاريع الإنتاجية والخدمية، وكفوة لتشكيل الاقتصاد القومي المعاصر القادر على مواجهة قضايا العالم المتغير في القرن الحادي والعشرين بكفاءة واقتدار. فبلغ عدد الذين تقدموا للمشاركة في المؤتمر مائة باحث من ثماني دول عربية، وتم اختيار واحد وسبعين منهم لعرض أبحاثهم في المؤتمر.

نحن مع من يقول أن المستقبل يولد الآن، وأن صناعته تبدأ من هذه اللحظة، وأن اتجاهات فعلنا في الحاضر هي التي ستقرر صورة المستقبل الذي ينتظرنا. فلنعمل على رسم ملامح نظام جامع مانع للاقتصاد الوطني والقومي، وعلى تأهيل الاقتصاد العربي لدخول العصر التكنولوجي القادم وفهمه، والتأمل فيه، والإبداع من خلاله. ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تلاقح أفكار الباحثين والمفكرين في مثل هذا المؤتمر العلمي المتخصص.

تتقدم اللجنة التحضيرية للمؤتمر بخالص شكرها وعميق تقديرها لعالي راعية المؤتمر وسعادة أمين عام اتحاد الجامعات العربية وكافة المسؤولين والزملاء والضيوف والطلبة إزاء دعمهم وتشجيعهم وحضورهم. وتؤكد للزملاء الباحثين أن إسهاماتهم البحثية في مجال إدارة المشاريع والتي تعرض في هذا المؤتمر العلمي الدولي تشكل إضافات نوعية في الفكر الاقتصادي العربي، وهي محل تقدير. ومن المؤمل أن تساهم هذه النخبة المتميزة من الأكاديميين المهتمين بالتخطيط الاستراتيجي في دفع ثقافة إدارة حديثة للمشاريع، والانطلاق نحو آفاق التميز في هذا المجال.

والله ولي التوفيق،

رئيس اللجنة التحضيرية للمؤتمر

أ.د. عصام نجيب الفقهاء

إدارة المعرفة والتفكير الابتكاري إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال

الدكتور رشيد فراح: دكتوراه علوم اقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قنور عادل: طالب دكتوراه: الاقتصاد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة البويرة (الجزائر)

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال ، وذلك من أجل تحقيق الأداء الأمثل الذي يميز المنظمة عن غيرها. ولتحقيق هذا الهدف تم التعرض في الدراسة إلى ثلاثة محاور، حيث خصص المحور الأول لدراسة التأصيل النظري لإدارة المعرفة، ويعالج المحور الثاني السياق النظري لعملية الابتكار، ويستعرض المحور الثالث علاقة إدارة المعرفة بعملية الابتكار في المنظمة. و تخلص الدراسة إلى أن للمعرفة دورا كبيرا وأهمية واضحة على كفاءة وفعالية أنشطة منظمات الأعمال، كما توصلت إلى نتائج أهمها أنه توجد علاقة جد وثيقة بين إدارة المعرفة والابتكار، وأن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق الابتكار للمنظمة من خلال تأثيرها على الأبعاد المختلفة كالأفراد والعمليات والمنتجات. الكلمات المفتاحية: المعرفة، الابتكار، منظمات الأعمال.

summary

This study aims to demonstrate the role of knowledge management to motivate the innovation process in the organization, in order to achieve optimal performance that distinguishes the organization from others. To achieve this objective the study was submitted to three axes, the first axis is dedicated to the study of the theoretical roots of knowledge management, and the second axis deals with the theoretical background of the innovation process, and third axis discusses the report and the relationship of knowledge management with the innovation in the organization process.

the study concludes that knowledge has a great role on the efficiency and effectiveness of business organizations activities, also found the most important results is that there is a very close relationship between knowledge and management innovation, and that knowledge management contributes to innovation of the organization through its impact on the various dimensions such as people, processes and products.

Keywords: Knowledge, Innovation, Business organizations.

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة تغيرات مهمة ومؤثرة على نشاط منظمات الأعمال باختلاف أنشطتها، حيث أصبح التراكم المعرفي أحد العوامل الرئيسية المساهمة في ذلك، وأصبحت المعرفة حقلا تنافسيا بين المنظمات من أجل الحصول على المعرفة وتحديثها.

تعتبر إدارة المعرفة من بين المناهج التي حاولت إلقاء الضوء على الجانب المتعلق بالمعرفة وكيفية استغلالها في ظل هذا الزخم الكبير للمعلومة في المجتمع، فظهر مجموعة من المنظرين والباحثين وقدموا جملة من الطرق التي تساعد في رصد المعرفة والاستفادة منها، وبطبيعة الحال كان لمنظمات الأعمال الحظ الوافر من هذا المجال، حيث حصلت المنظمات على طرق لترقية المعلومة داخلها والاستثمار في عقول أفرادها.

وكما عملية الاستفادة من المعلومة من أجل الوصول إلى قيمة مضافة مرتبطة بمدى استغلال الفرد لها بالطريقة المثلى، فإن ظهور عملية الابتكار - لدى الإنسان على العموم وداخل المنظمات على الخصوص- لم تكن بالأمر الجديد ولكن زيادة توفر المعلومة وتنوعها، وتحول المعلومة إلى أصل حيوي ذي قيمة داخل المنظمة، كل هذا أدى إلى ضرورة الاهتمام بعملية التفكير الإبتكاري داخل المنظمات. في خضم كل هذه التغيرات والتي يصاحبها تطور تكنولوجي هائل، أصبحت منظمات الأعمال تبحث عن الطرق والوسائل التي تمكنها من دعم وضعيتها التنافسية والاستفادة من المعرفة، حيث تعتبر عملية الابتكار باختلاف أشكالها أفضل تجسيد للمعرفة التي تتوافر لدى المنظمة من خلال تطبيق إدارة المعرفة التي تعتبر المحفز الأمثل لهذه العملية (أي الابتكار)، وذلك من أجل تحقيق الأداء الأمثل الذي يميز المنظمة عن غيرها.

وانطلاقا مما سبق فإن الدراسة ستحاول الإجابة عن التساؤل التالي:

• كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الإبتكار لدى منظمات الأعمال؟

وللإجابة على هذه الإشكالية سيتم دراسة المحاور الآتية:

- أولا: التأصيل النظري لإدارة المعرفة،
- ثانيا: السياق النظري لعملية الابتكار،
- ثالثا: علاقة إدارة المعرفة بعملية الابتكار في المنظمة.

المحور الأول: التأصيل النظري لإدارة المعرفة

تزايد الاهتمام بدراسة موضوع إدارة المعرفة ودراسة أبعادها المختلفة لتتشكل مجموعة من المفاهيم في إطار منهجية إدارية تعتمد على منظمات الأعمال الرائدة، وذلك برصد المعرفة والمعلومة التي تساعد المنظمة على تبني أسلوب إداري يحقق أهدافها ويتكاتف معقولة، وصولا إلى تعزيز الوضعية التنافسي للمنظمة، وسيتم التطرق وتوضيح ذلك من خلال هذا المحور.

1. ماهية إدارة المعرفة:

يعتبر موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الحديثة نسبيا حيث تعددت آراء الباحثين والمختصين في هذا المجال، وقبل التطرق إلى هذا المفهوم لابد من توضيح مفهوم المعرفة، أهميتها والعوامل المؤثرة عليها.

1-1 تعريف المعرفة، أهميتها والعوامل المؤثرة عليها:

قبل التطرق لمهوم إدارة المعرفة سنحاول من خلال هذا العنصر إلقاء الضوء على مفهوم المعرفة وكذا أهميتها والعوامل المؤثرة فيها.

أ. تعريف المعرفة

هناك عدة تعاريف للمعرفة نذكر أهمها فيما يلي:

تعرف المعرفة على أنها: «العلم بالأشياء ومضامينها وتفسير الظواهر، فالمعرفة تشمل كل شيء سواء المعرفة بالطبيعة أو المعرفة بالإدارة أو المعرفة بالعلوم والآداب أو المعرفة بالسياسة والاقتصاد والاجتماع، أو المعرفة بالمناهج والتربية والتعليم، أو المعرفة بالزراعة والصناعة والتجارة وكافة مناحي الحياة»¹

ومن المفاهيم التي سبقت في تعريف المعرفة بأنها: البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فرديا ومؤسسيا في مجالات النشاط الإنساني كافة في إنتاج السلع والخدمات، وفي نشاط المجتمع المدني والسياسة وفي الحياة الخاصة...²

ب. أهمية المعرفة:

أهم ما يميز مفهوم المعرفة هي صفة اللاملموسية القياسية، حيث انها بوصفها منتوجا غير ملموس ماديا بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها بوصفها سلعة، لكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس من خلالها، وهذه اللاملموسية القياسية هي محور عمل منظمات الأعمال المعتمدة على المعرفة نظرا لأهميتها والتي يمكن إبرازها من خلال ما يلي³:

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات بدفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية؛
- أتاحت المجال للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وحفزت الإبداع لأفرادها؛
- أسهمت في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، والتكيف مع التغيرات.

¹ - رياء بنت حمد بن هلال الحبسي، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين، رسالة ماجستير، سلطنة عمان، 2012، ص27.

² - محمد عواد الزيدات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص18.

³ - عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2013، ص31.

كما تظهر أهميتها نظرا ل⁴:

- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها؛
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

ج. العوامل المؤثرة على المعرفة:

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في المعرفة، فتوافر هذه العوامل من عدمه له الأثر الكبير على حجم المعرفة ونوعيتها بالنسبة للمجتمع بشكل عام أو الأفراد والمنظمات بشكل خاص، سنحاول أن نستعرض أهم هذه العوامل في ما يلي⁵:

- **دور العولمة:** تتيح العولمة فرصا هائلة لاكتساب المعرفة تحسين أداء منظومة المعرفة المحلية عبر توفير المعرفة المتراكمة على الصعيد العالمي والتعاون الدولي، خاصة في مجالات التعليم والبحث والتطوير، ولكن بالمقابل أسهمت العولمة بتغيير جذري في مجال المعرفة، حيث أصبحت المعرفة تتحول إلى سلعة خاصة وليست عامة، ويسعى منتجوها أساسا في البلدان المتقدمة لامتلاك أقصى قدر من العائد عليها من خلال حماية الحقوق الفكرية، وبالتالي حرمان الدول الأخرى من ثمار إنتاج المعرفة، علما أن وفرة المعلومات لا يعني توفر المعرفة.
- **ضعف الطلب على المعرفة:** المعرفة لا تنمو من فراغ بل في مجتمع ذي سياق ثقافي وتاريخي خاص، حيث أن أحد المحددات الجوهرية لتوفر المعرفة هو قيام طلب مجتمعي قوي وفعال تسنده قوة شرائية رغبة، ومقدرة على تخصيص الموارد اللازمة بحيث يحفز العمليات المجتمعية لنشر وإنتاج المعرفة، ويضعف الطلب على المعرفة تعثر النمو الاقتصادي والإنتاجية وازدياد تركيز الثروة في أيدي قليلة، فقصور الطلب على المعرفة يمكن أن يكون عاملا مهما في ضعف إنتاج المعرفة ونشرها.
- **الملكية والامتلاك محل المعرفة والعلم:** مكانة العلم والمعرفة تلعب دورا هاما ومؤثرا في عملية انتشار المعرفة والبحث العلمي، وقد أصابت الفورة النفطية التي اجتاحت المنطقة عدد من القيم والحوافز الاجتماعية التي يمكن أن تؤازر وتسد الإبداع واكتساب ونشر المعرفة، فقد ضعفت القيمة الاجتماعية للعالم المتعلم والثقاف، وكادت القيمة الاجتماعية العليا تنحصر في الثراء والمال وحلت الملكية والامتلاك محل المعرفة والعلم، فكان ذلك احد الأسباب الرئيسية لهجرة الكفاءات، بسبب غياب البيئة المجتمعية والإمكانات التي يمكن أن تؤدي إلى قيام الكفاءات بدورها المنشود في منظومة المعرفة وفي نهضة بلادها.
- **تطوير التعليم:** التعليم هو الأساس في إقامة مجتمع معرفة، وبالتالي فإن تطوير التعليم هو تطوير باتجاه إقامة منظومة معرفة متماسكة، ولكن التحدي الأهم في مجال

⁴ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص20.

⁵ حسين بركاتي، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010، ص42.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والهالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

التعليم هو مشكلة تردي نوعية التعليم المتاح، حيث أن تردي التعليم يؤدي إلى وجود فجوة بين مخرجات النظم التعليمية واحتياجات أسواق العمل، ويزيد من اتساع هذه الفجوة التغير السريع في احتياجات سوق العمل الناجم عن العولمة.

2.1 تعريف إدارة المعرفة:

تعرف إدارة المعرفة على أنها ،، تخطى وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية. وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدامة للمعرفة ولرأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها. كما أن إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة،⁶.

يمكن تعريف إدارة المعرفة: ،،هي الجهد المنظم والواعي الموجه من قبل منظمة ما، من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرار والأداء التنظيمي،⁷.

كما تعرف على أنها: ،، العملية المنهجية المنظمة للاستخدام للخلاق للمعرفة وإنشائها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة،⁸. من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة المعرفة هي ،،عمليات منظمة ومتجددة تتمثل في تشخيص واكتساب المعرفة اللازمة للمنظمة، وتوليدها وتوزيعها وتطبيقها في كافة أنشطتها لإضافة قيمة لجميع أعمال المنظمة بهدف توليد ميزة تنافسية مستدامة،،.

3-1 أهمية إدارة المعرفة:

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:⁹

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبير للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه ؛
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛

⁶ - إبراهيم الخولف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار وراق، الأردن، 2007 ، ص60.

⁷ - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص55.

⁸ - صلاح الدين الكبيسي، خام خضير، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004 ، ص48 .

⁹ -علي عبد الله، بوسهوه ندير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الابداع بالمنظمة، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب ، البلدية، الجزائر، ص06.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والهايا: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة،
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

4-1 أهداف إدارة المعرفة؛

لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة وتنوعت ويمكننا في هذا المقام أن نوجز بعضاً منها فيما

يلي¹⁰ :

- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية عالية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية؛
- تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها؛
- تسهل في عملية تقاسم المعرفة؛
- تساهم في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو غير الضرورية؛
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكبر؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانعي القرار قادرين على استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالكيفية وبالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب مع استخدام مستخدما الحكمة والذكاء في التطبيق من دون عناء وجهد كبيرين؛
- تحسين وضع المؤسسة في مجابهة المصاعب والمحافظة على بقائها؛
- تمكن إدارة المعرفة وتساهم في رفع أداء الموظفين؛
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.

2- عمليات إدارة المعرفة؛

اتجه العلي وآخرون إلى تحديد عمليات إدارة المعرفة في ضوء النظر إلى إدارة المعرفة كإدارة أفراد، وليس كإدارة معلومات، وبناء على ذلك تم تصنيف وترتيب عمليات إدارة المعرفة وفق ما يلي¹¹ :

¹⁰ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص37

¹¹ - عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص98.

أ - تشخيص المعرفة:

حيث يتم البحث عن المعرفة، فقد تكون موجودة في عقول العاملين أو في النظم والإجراءات، ويمكن تشخيص حالة المعرفة في المؤسسة من خلال:

- تحديد الوجود المعرفي في المؤسسة،
- تحديد أماكن وجود الثروة المعرفية،
- تحديد الأشكال التي تخزن فيها،
- تمييز أهم هذه الموجودات المعرفية وترتيب أولوياتها وأهميتها.

ب - اكتساب المعرفة:

ويتم ذلك عن طريق مصادر داخلية مثل: المؤتمرات، التداولات والحوارات والاتصال بالزملاء والزبائن، أو في طريق مصادر خارجية مثل الخبراء والمستشارين واستقطاب العاملين الجدد.

ج - توليد المعرفة:

ويقصد بها إبداع وتكوين المعرفة والعمل على توليد رأس مال معرفي جديد لحل القضايا والمشكلات بطريقة مبتكرة مما يعطي للمؤسسة قيمة تنافسية ومكانة عالمية.

د - تخزين المعرفة:

ويتم ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تحوي مجموعة متنوعة من المعارف كالوثائق وقواعد البيانات الالكترونية والمعرفة المخزنة في النظم الخبيرة، وهناك عدة طرق للتخزين كالتدوين والاعتماد على التقنية.

هـ - تطوير المعرفة وتوزيعها:

ويتم ذلك من خلال تطوير المعرفة وزيادة قدرات وكفاءات صناع المعرفة، ما يعني ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري واستقطاب العاملين الأكثر كفاءة في مجال إدارة المعرفة، والتركيز على التعلم التنظيمي مما يزيد من إنتاجية المؤسسة.

و - تطبيق المعرفة:

وتتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب، والتطبيق مما يحسن من مستوى المعرفة ويعمقها، وفي عملية التعلم يجب أن يكون هناك تحليلاً وتقويماً نقدياً لتوليد أساليب حديثة ومعرفة تستخدم في المستقبل، كما أن المعرفة تفقد قيمتها إذا لم تطبق، وهذا التطبيق يعمل على تحسين مستواها ويجعلها أكثر عمقا، حيث تنتفي الحاجة لعمليات توليد وتخزين وتطوير المعرفة وتوزيعها إذا لم يتم تطبيقها والاستفادة منها، ومن أجل التوضيح أكثر يمكننا وضع جدول يبين العمليات السائدة مع خصائصها بحيث يكون مختصراً وجامعاً لما سبق ذكره، وهذا ما يبرزه الجدول التالي:

الجدول رقم(01): العمليات السائدة في إدارة المعرفة

الخصائص	العملية
تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المنظمة وخارجها واللازمة لتحقيق الأهداف المخططة.	اكتساب المعرفة وتطويرها
تقويم صلاحية الوثائق السائدة في أنشطة المنظمة وتحديث المعلومات باستمرار لضمان دوام القدرة التنافسية.	تنظيم المعرفة وتخزينها
تتضمن استيعاب المقدرة المعرفية وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع.	نقل المعرفة واستخدامها
اعتماد مقاييس واضحة لتحديد القيمة المضافة بواسطة المعرفة، وتحسينها عبر تغيير الآليات المستخدمة في صنع القرار.	قياس المعرفة وتحسينها

المصدر: محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر 09 و 10 نوفمبر 2010 ، ص 10.

المحور الثاني: السياق النظري لعملية الابتكار:

ينظر للابتكار على أنه عملية مرتبطة بكل نواحي المنظمة، فهي عملية تتبناها الإدارة العليا وتعمل على توفير إمكانيات ومستلزمات تجسيد التفكير الابتكاري فيها، ويتميز هذا المفهوم بالكثير من الغموض والتداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة كالإبداع الاختراع، سنطرق من خلال هذا المحور إلى جل الجوانب النظرية المتعلقة بعملية الابتكار.

1- ماهية الابتكار:

تعتبر عملية الابتكار داخل المنظمة عملية ذات أهمية بالغة فهي تتوج الجهد المعرفي للأفراد والمنظمة ككل وتتميز بأهمية بالغة لدى أصحاب المنظمات التي تستثمر في عقول أفرادها.

أ. تعريف الابتكار:

يعرف الابتكار على أنه:،، تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها¹²،،.

كما يمكن تعريفه على أنه:،، ذلك المحتوى في إيجاد منتج مختلف عن المنافسين ويكون من البدائل المفضلة للزبائن¹³،،.

ويعرف الابتكار على أنه ،،: قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق¹⁴،،.

¹² -راوية حسن، سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 ، ص393 .

¹³ - بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص27.

¹⁴ - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص22.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والهالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

أما بيتر دراكر فقد عرف الابتكار، بأنه التخلي المنظم عن القديم، مؤكداً على ما قاله شومبتير من أن الابتكار، هو هدم خلاق¹⁵،،.

ومنه نستخلص ان الابتكار في المنظمات هو، عملية التغيير والهدم الخلاق في طرق عمل الإدارة، تماشياً مع المستجدات التقنية والتكنولوجية الهادفة إلى خلق إضافات بناء على المعرفة المتجددة للزبون،
ب. صفات العمل (التصرف) الابتكاري:

ولقد حاول بعض الكتاب وضع مجموعة من الصفات والخصائص والتي يمكن من خلالها معرفة فيما إذا كان تصرف معين ابتكار أم لا. حيث قاموا بوضع مجموعة من صفات للعمل أو التصرف الابتكاري، وأي عمل إذا توفرت فيه هذه الصفات يعتبر ابتكار من وجهة نظرهم وهي كالآتي¹⁶:

- ينبغي أن يمثل الابتكار شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع المزمع تطبيقه فيه (بمعنى جماعة العمل أو إدارة معينة أو المنظمة ككل حتى لو لم يكن جديداً بالضرورة للفرد أو الذين يقومون بتقديمه؛
- يجب أن يكون الابتكار شيئاً مقصوداً وليس أمراً عارضاً، فإذا قام أحد المصانع بتخفيض إنتاجه بسبب الأثر الناجم عن موجة حر أثرت على العاملين فلا يعتبر هذا الأمر ابتكاراً، ومن ناحية أخرى إذا قام المصنع بنفس الفعل (تخفيض الإنتاج)، بهدف تحسين جودة السلع التي ينتجها، أو لتقليل حالات المرض بين العاملين، عندئذ يمكن وصف هذا الفعل بأنه ابتكاري؛
- ينبغي أن لا يكون الابتكار مجرد تغيير روتيني، فقيام المؤسسة بتوظيف شخص جديد ليحل محل شخص آخر قدم استقالته أو بلغ سن التقاعد، لا يمكن اعتباره تغيير ابتكاري بخلاف ذلك فإن إنشاء وظيفة جديدة تماماً يمكن أن تعتبر من قبيل الابتكار؛
- يجب أن يهدف الابتكار إلى تحقيق فائدة للمنظمة، أو بعض أقسامها الفرعية و/أو المجتمع الأوسع؛
- ينبغي أن يتسم الابتكار بعمومية آثاره، فإذا قام أحد العاملين بإحداث تغيير في عمله ولم يؤثر ذلك على باقي الأفراد في المؤسسة فلا يعتبر هذا ابتكار.

* - مقارنة التدمير الخلاق عن شومبتير، والذي يرى أن الجديد يقوم على أنقاض وتدمير القديم، والمقاربة التي تعتبر أن الابتكار يقوم على تعزيز ما هو موجود وتحسينه دون إعادة النظر فيه، والحقيقة أن الابتكار يغطي كلتا المقاربتين، أي تدمير القديم من أجل إبداع جديد وتطويره من جهة، وتحسين وتعزيز ما هو موجود ضماناً للاستمرارية من جهة أخرى.

¹⁵ - المرجع نفسه، ص 17.

¹⁶ - محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة السليلا، الجزائر، 2007، ص 29.

ج. أهمية الابتكار للمنظمة:

ويمكن أن نلخص أهمية الابتكار في أنه¹⁷ :

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛
- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛
- يحسن من جودة المنتجات؛
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تميز المنظمة من حيث التنافس بالوقت؛
- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة؛
- يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات؛
- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها؛
- بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة للابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار.

د. خصائص العملية الابتكارية:

اتفق الباحثون في مجال الابتكار أن العملية الابتكارية تتسم بمجموعة من الخصائص التي يمكن تحديدها على النحو التالي¹⁸ :

- العملية الابتكارية ليست شيئا غامضا، أو غير خاضع للتحليل بالضرورة، إنها مثل أي عملية سيكولوجية تخضع للبحث والتحليل العلمي وكذلك للمعالجة والضبط التجريبي؛
- مصطلح «العملية الابتكارية»، هو تلخيص متفق عليه لمجموعة معقدة من العمليات المعرفية والدافعية داخل الفرد، فهي عملية تشتمل على الإدراك والتذكر والتفكير والتحليل؛
- العملية الابتكارية توجد لدى كل فرد، وليست أمرا مقصورا على فئة مختارة بعينها، ولكنها تصل إلى قمة نضجها وذروتها عند بعض الأشخاص؛
- أن الشخص المبتكر يقضي وقتا طويلا في الإعداد والتدريب في مجال عمله، ينتقي مشكلة أو مشروع بحث، وكذلك الأفكار المبدئية للحل والتي تحتمل التغيير.

2- اشكال الابتكار في المنظمة:

قد ينصرف الذهن إلى أن الإبداع مرتبط ارتباطا ضيقا بالتكنولوجيا كما قد يعتقد البعض نظرا لما يراه من منتجات مادية بالغة التعقيد والمتغيرة باستمرار لكن في الحقيقة ما هذا الإبداع أو الناتج الإبداعي ان صح التعبير إلا محصلة لجهودات الإبداع وهي المنتج ، العملية، التسويق والتسيير .

¹⁷ - محمد سليمان، مرجع سابق، ص36.

¹⁸ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص162.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والهالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- أ. **الإبداع في المنتج**: يظهر في صورة منتجات أو خدمات جديدة أو تطوير في منتجات أو خدمات قديمة.
- ب. **الإبداع في العملية**: يظهر في صورة عمليات مطورة داخل المؤسسة مثل عمليات التشغيل ، إدارة الموارد البشرية أو المالية ويركز هذا الإبداع على تحسين الكفاية والفعالية مثلما حدث مع شركة جونسون وجونسون عندما أدركت أن أسعار منتجاتها مرتفعة عن أسعار منتجات المنافسين فبدأت في دعم برامج تطوير العمليات الابتكارية التي ساعدتها على تحقيق التكلفة الفعلية بما سمح لها باختراق الأسواق والتميز على منافسيها ، حيث أنشأت مراكز خدمة العملاء التي ساعدت على تسهيل عمليات التوزيع والبيع وتلافي التضارب والتكرار في خدمات العملاء.
- ج. **الإبداع في التسويق**: يرتبط بوظائف التسويق أو بالمزيج التسويقي ماعدا تطوير المنتج حيث يتعلق الأمر بالترويج ، التسعير والتوزيع .مثل الحرص على أعلى مستويات الجودة في خدمة العملاء في تجارة التجزئة وهو ما يمكن من تحقيق ميزة تنافسية.
- د. **الإبداع في التسيير**: يظهر في صورة التحسين في طريقة أداء المؤسسة من خلال الوظائف الأساسية ، التخطيط ، التنظيم ، التوجيه أو المراقبة كإعادة النظر في احد أهم عناصر التنظيم وهو الهيكل التنظيمي حتى يصبح مساعدا على الإسراع في عمليات التطوير والابتكار في المنتجات لان الثقل البيروقراطي من شأنه تعطيل عملية الابتكار.

3- معوقات الابتكار:

أما عن معوقات الابتكار فهي بدورها أيضا متعددة ويعتبر من أهمها ما هو متعلق بالنظام الإداري والهيكل التنظيمي المثبط والمقاوم للإبداع من النواحي التالية¹⁹:

- رغبة قيادة المنظمة بعدم التطوير والإبداع والتغيير أحيانا، عملا بقاعدة ,, إذ لم تتعطل لا تصلحها،،
 - الرغبة في المحافظة على طرق وأساليب الأداء المعروفة ، عدم الرغبة في الإنفاق،
 - ثبوت الهيكل البيروقراطي وترسيخ الثقافة البيروقراطية،
 - القناعة بما تقدمه المؤسسة ورضاء المسؤولين عنها،
 - عدم وجود منافسة أو ضعفها،
- وقد حددها آخر أيضا في عدة عناصر والمتمثلة في:
- المعوقات المادية (مكانيات المؤسسة وممتلكاتها)؛
 - القوانين والأنظمة التي تحد من الابتكار والمبادرة،
 - مقاومة التغيير؛
 - المناخ التنظيمي،
 - غياب التشجيع على تجريب الأشياء الجديدة في المؤسسة،
 - الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين،
 - عدم مساندة العمل الجماعي،
 - قلة المعلومات وصعوبة الحصول عليها عن وفي المؤسسة،
 - التباعد بين إستراتيجية المؤسسة وأهداف إدارة الابتكار.

¹⁹ - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار. دار صفاء، ط، عمان، الأردن، 2012 ، ص 189.

4- بيئة الابتكار في المنظمة:

إن بيئة المنظمة الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، من شأنها أن تؤثر على السلوك الابتكاري في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وحمايتها وتقديرها، فالابتكار يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة، ولهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الابتكاري بما توفره لهم من دعم وإمكانيات وقدوة ونماذج للسلوك الابتكاري.

وكذلك قد بينت الدراسات أن الممارسات التالية في المؤسسات تساعد على تنمية الابتكار التنظيمي²⁰:

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بأراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز،
 - إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها،
 - التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماما أكثر مما تستحقه،
 - الاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمرا ضروريا وطبيعيا،
 - تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة،
 - تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الابتكارية،
 - دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام بها وتطبيق الجيد منها.
- وهاهي الخطوات والأفكار التي تجعل من المنظمة بيئة ترعى وتنمي الابتكار²¹:
- لا تجعل القواعد تعيق أي فكرة إبداعية، القواعد لا بد أن تكون ناقصة وفيها ثغرات، وأيضا القواعد قد تعيق المنظمة عن استغلال الفرص الجديدة، تصور مثلا أنك وجدت صفقة ستربح فيها الكثير وبالتالي ترباح فيها مؤسستك، لكن هناك قاعدة تعيق إنجاز هذه الصفقة، ماذا ستفعل؟ هل ستكسر القاعدة لتكسب أم تجعل القواعد تتحكم فيك؟ أنت مبدع لذلك ستكسر القواعد التي تعيقك،
 - أنشأ نظام لتلقي الأفكار والمقترحات، هذا النظام يجب أن يوفر فرصة للموظف لتجربة فكرته بشكل مصغر ثم تنفيذ الفكرة بشكل واسع على المنظمة بأكملها، بل ويجب أن يحصل الموظف على التكريم المعنوي الذي يستحقه، ويستحسن أن يحصل على فائدة مالية من اقتراحه،

²⁰ - جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 129.

²¹ - جمال خير الله، المرجع نفسه، ص 131.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والهايا: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- أغرس في عقول وأنفس الموظفين بأن لا مستحيل على الإنسان، ونبههم بأن لا يفرطوا في الواقعية، مثال: حدث مرة في مؤسسة ، جنرال إلكتريك، أن طلب مديرها من الموظف الجديد أن يبتكر طلاء يزيل الحرارة عن الزجاج الخارجي للمصباح الكهربائي، والموظفين القدامى يعلمون تماما أن من المستحيل صنع هذا الطلاء، لكن المفاجئة فجرها الموظف الجديد عندما استطاع ابتكار طلاء يخفف من حرارة المصباح الكهربائي إذ لا مستحيل أبدا،
- ضع طرق وأساليب رسمية وغير رسمية لتحفيز وتكريم الموظفين، فمهما كان الموظف متميز ومجتهد فإنه يحتاج إلى الإحساس بأن المدير والآخرين يقدرونه؛
- طبق أسلوب الإدارة على المكشوف، هذا يعني أن تجعل جميع المعلومات المتعلقة بالمنظمة يعلمها الموظفين، وقد يقول المدراء التقليديون أن الموظفين لا يحتاجون إلى معرفة الوضع المالي للمؤسسة، لكن المبدع يعمل على إخبارهم بالوضع المالي للمؤسسة ويعلمهم كيف يكون مجهودهم مؤثر بالسلب أو بالإيجاب على وضع المنظمة، وأعطى فرصة لموظفيك لمقابلة الإدارة والمسؤولين على مختلف مستوياتهم الإدارية، يعني أن تفتح باب الاتصال بين جميع جهات المنظمة حتى تخلق الوعي بوضع المنظمة في قلب وعقل كل موظف؛
- علم الموظفين نظام (كايزن Kaizen): وهي كلمة يابانية تعني التطوير المستمر، أي يجب أن لا يتوقف الابتكار أبدا، هذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم، وبهذا لن يستطيع أحد اللحاق بك، وهذا المبدأ تعمل به مؤسسة (Sony)، حيث سئل مديرها عن جدوى طرح منتجات جديدة بينما القديمة لم تباع فرد قائلا: ،،إذا لم أبتكر وأبدع فسأصبح تابعاً، وأنا أريد أن أكون قائدا لا تابعاً،،
- قم بحذف كل ما يعيق الابتكار، من نظم وقوانين وقواعد، والموظفين والمدراء السلبيين يجب تغيير أفكارهم ومعتقداتهم أو فصلهم، لأن هؤلاء السلبيين لن يفيدوك في شيء، بل سيقفون حجر عثرة أمام تقدم مؤسستك.

5- حالة المنظمة تبعا لدرجة الابتكار لديها:

يمكن النظر إلى الابتكار من زاويتين إستراتيجيتين أساسيتين، تتجلى الزاوية الأولى في أن الابتكار مدخل من مداخل الميزة التنافسية، فإذا ما اعتبرت المؤسسة أن الابتكار أهم مصدر من مصادر الميزة التنافسية كان أولى أولوياتها، وبالتالي تكون المؤسسة سابقة إلى الابتكار، وعلى العموم شوهدت هذه الفكرة في الصناعات ذات دورة الحياة القصيرة والمتجددة، حيث يكون عمر الابتكارات قصير جدا مما يستوجب حالة مستمرة من الابتكارات وخاصة التحسين التدريجي أو المستمر.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والهالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

أما الزاوية الإستراتيجية الثانية للابتكار هي الموقف التنافسي للمؤسسة ووضعها التنافسي مقارنة مع باقي المؤسسات في نفس الصناعة ، وهنا يمكن التمييز بين أربعة أنماط أساسية من المؤسسات والتي يمكن توضيحها فيما يلي²² :

- أ. **النمط الابتكاري القائد** : وهي في الغالب المؤسسة القائد أو الرائد في السوق أو الصناعة، وهي أول من تطرح الفكرة أو المنتج أو أول من يغزو السوق الجديد، فهي بذلك من يقوم بالخطوة الأولى أو الاكتشاف الجديد.
- ب. **نمط المقلد الإبتكاري**؛ وهي في الغالب المؤسسات التابعة، والتي تسعى لمنافسة القائد أو المبتكر، وتأخذ من فكرة هذا الأخير وتحاول إطلاقها في قالب أو منتج جديد منافس لمنتج المبتكر بصفة مباشرة، ويعمل المقلد الإبتكاري في الغالب على إضافة التعديلات والتحسينات سواء في المنتج أو طريقة الوصول إلى القطاع السوقي بطريقة مبتكرة، ومن الملاحظ أن المقلد الإبتكاري يتحمل مخاطرة أقل لأنه يكون متأكد من نجاح المنتج أو الفكرة التي يسعى إلى تقليدها أو مجاراتها التي تكون في مرحلة النمو في الغالب.
- ج. **نمط المقلد الاستنساخي**؛ بعد التأكد من نجاح المنتج في السوق يحاول المفكرون استنساخ نفس المنتج بنفس الخصائص والميزات أو بإضافة تحسينات طفيفة جدا، وفي هذه المرحلة تحاول المؤسسات الابتكارية الانطلاق في ابتكارات جديدة.
- د. **نمط غير المتكيف**؛ هي المؤسسات التي لا تستطيع أن تبتكر أو تقلد بطريقة ابتكارية ولا أن تفكر بطريقة مستنسخة، وبذلك فهي تواجه صعوبة كبيرة في المنافسة، ويبقى الحل الوحيد أمامها هو الانسحاب التدريجي والانكماش بطريقة تجنبها أكبر قدر من الخسائر المحتملة.

المحور الثالث: علاقة إدارة المعرفة بعملية الابتكار في المنظمة

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولا، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانيا، والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة التي من خلالها تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة. وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة، وبما يجعله مصدراً لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المنظمة.

وتساهم إدارة المعرفة في تحقيق الإبتكار للمنظمة من خلال تأثيرها على الأبعاد المختلفة كالأفراد والعمليات والمنتجات (المخرجات)، وفيما يلي تأثير إدارة المعرفة على كل بعد من هذه الأبعاد:

1. أثر إدارة المعرفة على أداء وتعلم العاملين :

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة وبالتالي فإن هذا التعلم يفضي تأثيره على عملية نمو المنظمة باضطراب ويمدها بقدرة كبيرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتطور التكنولوجي، والطريقة الثانية التي تمارس بها إدارة المعرفة تأثيرها على العاملين في المنظمة هو جعلهم أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني

²² - أوسريبر منور، سعيد منصور فؤاد، الإبتكار والإبداع كمنصحين أساسيين في عملية التأهيل، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 17 و18 أفريل 2006، ص3.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والهايا: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة، ذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات .

وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم العرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة، كما أن هنالك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها²³ :

• أنه يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة .

• تهيئة الظروف الأفضل والمناسبة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة .

هذه الفوائد في الحقيقة تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي وزيادة الفوائد للمنظمة، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهارتهم وخبراتهم العرفية، إضافة إلى ذلك أن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر من أداء أعمالهم مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما لأداء أفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل، وفي الحقيقة ذلك يرجع بسبب زيادة العاملين لمعارفهم وتعزيز وتطوير خبراتهم العرفية كما أن مساهمة إدارة المعرفة في وضع العاملين في برامج التدريب والتطوير من شأنه أن يفضي إلى تحسين القيمة السوقية لهم وتعظيم أدائهم إضافة إلى المساهمة المباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

2. أثر إدارة المعرفة على العمليات :

تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا وفعالا على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها الرئيسية مثل الإنتاج التسويقي، الأفراد، المالية إضافة إلى الأنشطة الثانوية (المساعدة) مثل العلاقات العامة، الصيانة والخدمات، البحث والتطوير... الخ، لذلك تؤكد بعض البحوث والدراسات، أن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتخزينها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية وكفاءة المنظمة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية، أي من خلال تطبيقات الإدارة العرفية يمكن أن تنجز المنظمة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقا لقراراتها المخططة مسبقا كما يمكنها التطبيق العرفي من إنجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتأكيد أن إنجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية، أن هذه النتائج تتحقق في المنظمة، لأن إدارة المعرفة

²³ - علي عبد الله وآخرون، مرجع سابق، ص12.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والهيالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقرارا وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة وإفشال خططها الإنتاجية ونستطيع أن نوجز أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال الآتي²⁴:

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.
- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم .
- تقليل الكلف ذات العلاقة بالمنتجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

3. أثر إدارة المعرفة على المنتج:

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما: المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المستندة على المعرفة هذا مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة .

حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة منظمات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، والمثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المديرين العاملين فيها إجراء التحسينات والتطويرات على المنتج النهائي بنسبة تتراوح ما بين (5-7%) وتمثل هذه التحسينات بالتغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية والنوعية أو معدلات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات وفي ضوء هذه التوجيهات يلجأ المديرون إلى البحث عن أفضل التطبيقات، وذلك باستخدام قاعدة البيانات والموارد المعرفية المطلوبة (وفي بعض الأحيان اللجوء إلى عمليات ابتكار داخل المنظمة) بغية تحقيق هذه المؤشرات²⁵.

وتؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والوسائل التقنية الأخرى .

²⁴ - ناصر محمد سعود جرادات، إدارة المعرفة، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص156.

²⁵ - علي عبد الله وآخرون، مرجع سابق، ص13.

خاتمة:

تبين من خلال هذه الدراسة أن للمعرفة دورا كبيرا وأهمية واضحة على كفاءة وفعالية أنشطة منظمات الأعمال، لذلك زاد الاهتمام بإدارة هذا المورد، خاصة بعد أن ظهر تأثيره الواضح والكبير على تحقيق الابتكار والميزة التنافسية للمنظمات الحديثة، وفي ضوء ما تقدم تم التوصل إلى النتائج التالية :

- إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبيا، وهي من الحقول التي لم تنضج بصورتها المتكاملة بعد، وهي لا تزال في مرحلة الاكتشاف الذاتي، والغرض الأساسي لهذه الإدارة هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها لتحقيق الأهداف.
- مصطلح «العملية الابتكارية»، هو تلخيص لمجموعة معقدة من العمليات المعرفية والدفاعية داخل الفرد، فهي عملية تشمل على الإدراك والتذكر والتفكير والتحليل.
- الابتكار يعني التوصل إلى ذلك الجديد الذي يمكن أن يكون فكرة، منتج، عملية أو حتى منظمة، ولا يشترط أن يكون هذا الجديد جديدا تماما لنقول عنه ابتكار، فأى تغيير على الحالة القائمة حتى وإن كان صغيرا فإنه يعتبر إبتكار.
- يعتبر الابتكار نشاطا معقدا تتداخل في تكوينه مجموعة من العوامل التي تعمل إما على تحفيزه أو تثبيطه في بعض الأحيان، حيث تنقسم إلى ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل، وهي مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر ومجموعة الخصائص التنظيمية في المؤسسة ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع.
- إن بيئة المنظمة الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، من شأنها أن تؤثر على السلوك الابتكاري في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وحمايتها وتقديرها.
- تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الإبتكار للمنظمة من خلال تأثيرها على الأبعاد المختلفة كالأفراد والعمليات والمنتجات.
- توجد علاقة جد وثيقة بين إدارة المعرفة والابتكار، فالمعرفة كقوة أساسية محركة للاقتصاد، إلى جانب التغيير والعولة وتحدياتها، ولدت الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى (سلع، خدمات، عمليات) جديدة أو مطورة، تحقق للمنظمة ميزة تنافسية. كما أن القدرات المعرفية مكنت المنظمات من ابتكار منتجات جديدة بسرعة وكلفة منخفضة، فضلا عن الارتقاء بمستويات الجودة للمنتج الجديد.

المراجع:

1. إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار وراق، الأردن، 2007.
2. أوسرير منور، سعيد منصور فؤاد، الابتكار والإبداع كعنصرين أساسيين في عملية التأهيل، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 17 و18 أفريل 2006.
3. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
4. حسين بركاتي، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010.
5. جمال خير الله،، الإبداع الإداري،، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
6. راوية حسن، سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
7. رياء بنت حمد بن هلال الحبسي، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين، رسالة ماجستير، سلطنة عمان، 2012.
8. صلاح الدين الكبيسي، خام خضير، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004 .
9. عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
10. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2013.
11. علي عبد الله، بوسهوه ندير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع بالمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
12. محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.
13. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
14. محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر 09 و 10 نوفمبر 2010.
15. ناصر محمد سعود جرادات، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
16. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
17. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
18. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء، ط، عمان، الأردن، 2012.

متطلبات توظيف تقنيات المعلومات في تحقيق النجاح المنظمي : دراسة تطبيقية في مستشفى السلام.

جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال

د. آلاء عبد الموجود العاني

جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال

أ.فرمان جراد مجذاب

الملخص

تسعى منظمات الأعمال الخدمية والإنتاجية على حد سواء إلى تحقيق النجاح في أعمالها في ظل ما تواجهه من تحديات ومعطيات متممة بالتغير والتنوع المستمر ، وإن مواكبة هذه المستجدات والتحديات يستلزم توافر مقومات أساسية لممارسة منظمات الأعمال وظائفها وأنشطتها بشكل سليم ، لذا ينبغي أن تحدد المنظمات متطلبات أعمالها اللازمة لتحقيق النجاح والنهوض بمستويات الأداء ، وتحمل متطلبات تقانة المعلومات الجزء الأكبر من بين متطلبات الأعمال في المنظمات .

يهدف البحث إلى تشخيص مدى توافر متطلبات تقانة المعلومات في مستشفى السلام ، ومدى قدرة إدارة المستشفى على توظيف هذه المتطلبات في تحقيق النجاح المنظمي. تبنى البحث عدة فرضيات احصائية ومنها ،، توفير المتطلبات اللازمة لتوظيف تقنيات المعلومات في عمليات المنظمة يسهم في تحقيق النجاح التنظيمي في المنظمة المبحوثة،، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في قراءة البيانات ومعالجتها ميدانياً ، إذ استخدم الاستبيان لغرض الحصول على بيانات الجانب التطبيقي من خلال توزيع (30) استمارة على المدراء والمسؤولين في المنظمة المبحوثة. وانتهى البحث بتقديم جملة من الاستنتاجات كان منها توافرت كافة المتطلبات اللازمة لتطبيق تقانة المعلومات في المستشفى المبحوث ، على الرغم وجود تباين طفيف في مستويات توافرها ، إذ احتلت المتطلبات الترتيب الأتي من حيث توافرها في المستشفى المبحوث (المالية ، المادية ، الفنية ، التنظيمية ، وأخيراً البشرية) .
الكلمات المفتاحية : تقانة المعلومات ، متطلبات تقانة المعلومات ، النجاح التنظيمي.

Abstract

Nowadays, most organisations endeavour to achieve success amongst speedy and changeable challenges. Copping with these challenges requires a number of practices that allow an organisation to perform its functions appropriately. For this reason, organisations need to achieve a good level of success by rising its performance levels. To this end, information technology requirements –amongst other requirements- play an active role to rise organisational performance.

This research aims to indicate the extent of IT requirements availability in Al-Salam hospital , as well as its management capability to function these requirements to achieve an organisational success. Several hypotheses have been formulated in this research. For instance, providing requirements to utilize IT infrastructure in organisational processes contributes in achieving organisational success for the organisation Al-Salam.

This research used the description methodology approach. In this approach, 30 questionnaires were distrusted to managers. Finally, the research found that despite of a slight various in its availability levels, all needed requirements of IT application are existence in the organisation. According to the findings of the study, these requirements have the following sequence: financial, physical, technical, organisational and lastly human resources.

Keywords: IT, IT requirements, organisational success.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

في ظل التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال وما تحمل في ثناياها من معطيات تركز على التغير والتطور التقني وغيرها من التداعيات التي أفرزها ظهور الأقتصاد المعرفي ، فإن منظمات الأعمال أصبحت أمام ضرورة تحقيقها للنجاح والتميز في أعمالها إذا مارغبت في مواكبة مستجدات العصر ، الأمر الذي يحتم عليها البحث عن السبل الكفيلة بتحقيق ذلك النجاح بما يؤهلها للتعامل مع تلك التحديات والمعطيات المتغيرة .

لذا يمكن القول أن استخدام تقنيات المعلومات يساعد المنظمات على بلوغ أهدافها بوقت قصير وجهد قليل مقارنة بحالة عدم استخدامها للوسائل التقنية . ومن هنا تبرز عدة تساؤلات تعبر عن مشكلة البحث تتمثل بالآتي:

- هل أن استخدام تقنيات المعلومات يحمل في ثناياه ضرورة توفير متطلبات معينة؟
- هل أن المنظمة المبحوثة لها إمكانية لتوفير كافة المتطلبات اللازمة لاستخدام تقنيات المعلومات في أعمالها؟
- هل أن تحقيق النجاح التنظيمي أمراً مرهوناً بتوظيف المنظمة لتقنيات المعلومات في ممارسة أعمالها وتنفيذ عملياتها ونشاطاتها؟

ثانياً: أهمية البحث وأهدافه

تتجسد أهمية البحث في الأهمية المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي غدت تمثل الشريان الذي يغذي منظمات الأعمال بالمعلومات والمعارف الضرورية لمزاولة أنشطتها، وليس هذا فحسب بل أن تنفيذ أنشطة المنظمات وعملياتها أصبح مرهوناً بما تمتلكه من تقنيات حديثة توظفها في تحقيق نتائج أعمالها .

وعليه يسعى البحث في سياق طرح التساؤلات المقدمة في مشكلة الدراسة والإجابة عنها إلى تقديم تأطير نظري يشمل المضامين الفكرية لمتغيرات البحث ، لنتمكن من خلال ذلك تحديد مدى توافر متطلبات تقنيات المعلومات في الميدان المبحوث أولاً، ثم نشخص مدى مساهمتها في تحقيق النجاح التنظيمي للمنظمة المبحوثة.

ثالثاً: فرضية البحث

سعياً في معالجة المشكلة الميدانية للبحث تم تبني الفرضيات الآتية:

1. تتوافر المتطلبات اللازمة لتقنيات المعلومات في المنظمة المبحوثة.
2. يتباين مستوى توافر المتطلبات اللازمة لتقنيات المعلومات في المنظمة المبحوثة.
3. توفير المتطلبات اللازمة لتوظيف تقنيات المعلومات في عمليات المنظمة يسهم في تحقيق النجاح التنظيمي في المنظمة المبحوثة.
4. المتطلبات المتوفرة لتقانة المعلومات في الميدان المبحوث تؤثر معنوياً في تحقيق النجاح المنظمي .

رابعاً: مجتمع البحث وعينته

قد تم اختيار مستشفى السلام بوصفها مجتمع للبحث ، وتم اختيار عينة من المسؤولين الإداريين والقياديين في الأقسام والوحدات والشعب التابعة للمستشفى بوصفها عينة للبحث.

خامساً: الوسائل المستخدمة في جمع البيانات

1. الجانب النظري

اعتمدت الباحثين على الكتب والمراجع العربية والأجنبية بشكل خاص بالإضافة إلى البحوث والدراسات الخاصة بالموضوع وكذلك شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) للإيفاء بمتطلبات الجانب النظري.

2. الجانب التطبيقي

تبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي في استقراء بيانات البحث ، ولجأ الباحثين وبشكل رئيسي للاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي . وقد تضمنت الاستبانة محورين أساسيين أختص الأول بعرض فقرات المتغير المستقل تقانة المعلومات ، في حين قدم الثاني فقرات المتغير المعتمد النجاح التنظيمي.

سادساً : إختبارات الاستبانة

خضعت الاستبانة إلى العديد من الاختبارات ومنها اختبار الصدق الظاهري إذ تم عرضها على السادة المحكمين الخبراء في مجال الاختصاص ، كما تم اختبار ثبات الإستبانة حسب معامل (كورنباخ الفا) إذ بلغ معامل الفا لمتغير تقانة المعلومات (0.833) ، و لمتغير النجاح التنظيمي بلغ (0.919) وهي قيم جيدة تعد ضمن النسب المقبولة لمعامل الفا في الدراسات الإنسانية.

سابعاً: الأدوات الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات

اعتمدت الباحثين على مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية لمعالجة البيانات واختبار صحة فرضية الدراسة وهي:

1. التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعرض إجابات أفراد العينة.
2. الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف وتشخيص متغيرات البحث.
3. معامل الارتباط للتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.
4. معادلة خط الانحدار لتحديد مدى تأثير المتغير المستقل بالمتغير التابع.

المحور الثاني : الإطار النظري

أولاً : مفهوم تقنيات المعلومات

مصطلح التقانة هو ترجمة لكلمة (Technology) ، وقد ساد استخدام هذا المصطلح في المجال الصناعي في بادئ الأمر، ولكنه توسع بعد ذلك ليشمل المجالات الأخرى. لقد تنوعت تعاريف ومفاهيم التقانة نظراً لتنوع إختصاصات وتوجهات الباحثين والمهتمين ضمن هذا المجال. فقد عرفها (Griffin, 1999,359) بأنها العمليات المستخدمة في تحويل المدخلات كالمواد والمعلومات إلى مخرجات (منتجات وخدمات) يتم الاستفادة منها. والجدول (1) يتضمن الإشارة إلى بعض من مفاهيم تقنية المعلومات .

جدول(1) المفاهيم الخاصة بتقنية المعلومات

المصدر	المفهوم
انطوان، 1994، 82	وضع جميع التقنيات المتوافرة على صعيدي الاتصالات والمعلومات من الهاتف والتلفزيون والحاسوب والأقمار الصناعية والطباق اللاقطة والكابلات والموجات الميكروية في منظومة مدمجة ووضعها بتصرف أفراد المجتمع للإفادة منها في حياتهم العملية والاجتماعية.
Satanarayana,1996,64	تقانة المعلومات على أنها التطبيقات التكنولوجية الجديدة لتوليد المعلومات، و تخزينها، ونقلها وتوزيعها على اختلاف أنواعها.
O'Brien, 2000:426-31	المورد الرئيس الرابع للإدارة العليا لتشغيل المنظمة، وإن كثير من التنفيذيين يرى تقانة المعلومات كممكن تقني لإدارة الوظائف والعمليات التنظيمية الداخلية، التي يجب أن تملكها الوحدات لمواجهة المنافسة بنجاح.
أحمد، 2001، 139	مورد قابل للاستهلاك يتكون من معلومات وهدرات وسبل استخدام وتحكم في موارد الانتاج بغرض انتاج وتوزيع السلع والخدمات المرغوبة اقتصاديا واجتماعيا.
عجام، 2006، 44	فلسفة عمل ذات صبغة معرفية ظهرت بشكل واضح مع دخول عصر المعلومات تعمل ضمن إطار يستخدم التقانة بأدواتها المختلفة مع المعلومات، ضمن سياق شمولي يهدف للكفاءة والفاعلية والإبداع لعمل المنظمة، والوصول لتحقيق استراتيجيتها بنجاح.
الخناق، 2006	جميع انواع التقانة المتطورة (الاجزاء المادية للحاسوب وملحقاته ، والبرمجيات ، والشبكات ، والاتصالات ، وقواعد البيانات ، والاجراءات ، والافراد) التي تستخدم في الاستحواذ على البيانات والمعلومات وتنظيمها ونقلها وتخزينها وكذلك معالجتها ونشرها ومشاركتها ، داخل المنظمة وخارجها ، مع امكانية استرجاعها وتحديثها من اجل تحسين وتطوير ومشاركة موارد نظم المعلومات في المنظمة وصولاً لتحقيق الاهداف بفاعليه .

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

واعتماداً على ما سبق نرى أن تقنية المعلومات تمثل مجموعة من الوسائل والتقنيات التي تستخدم لتسهيل الحصول على البيانات ومعالجتها ، فضلاً عن ضمان تحقيق انسيابية تدفق المعلومات داخل المنظمة وخارجها بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية لأداء المنظمة الكلي .

ثانياً : أهمية تقنية المعلومات

تتبع أهمية تقانة المعلومات من قيمة وأهمية المعلومات ذاتها، إذا تمثلت المعلومات العصب الحيوي لأنشطة وأعمال المنظمة وإن عدم توافرها سيجعل المنظمة تعيش في حالة من عدم الوضوح واللا تأكد والضبابية، الأمر الذي قد يسبب إضعاف في قدرتها على صنع واتخاذ القرارات، هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن توافر المعلومات وتدفعها بشكل كبير ومكثف من دون وجود طريقة أو آلية تساعد في إدارتها وتنظيمها وتصنيفها بشكل يسهل عملية الاستفادة منها فإن ذلك سوف يؤدي إلى إرباك المنظمة. (الدليمي، 2006، 34).

وتزداد أهمية تقانة المعلومات بالنسبة للمنظمات لأنها تساعد في الاقتصاد في التكاليف وإتاحة فرص سوقية جديدة لأنها تجعل المنظمات تخرج على النطاق القديم والتقليدي في ممارسة أعمالها في موقع واحد وبذلك فهي توفر فرصة للمنظمات لإقامة شبكات للأعمال بين اطراف متفرقة في شتى أنحاء العالم وبذلك فهي تساعد المنظمات على الانتشار والدخول إلى بيئات أخرى . (Gulledge & Haszko, 1999, 17).

إن تقانة المعلومات تساعد المنظمة في تحقيق التوازن المطلوب بين الندرة والكثرة في الموارد ، فضلاً عن إسهامها في إحداث تغييرات في طبيعة عمل المنظمات من خلال توفير فرص العمل الجديدة، وإلغاء أعمال قديمة، وعليه فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تقليص عدد كبير من الوظائف لانتفاء الحاجة إليها وإيجاد فرص وظيفية جديدة. (Turban, 1999, 103).

وتمثل التقانة مدخل يمتد لكافة أنشطة المنظمة إذ لها القدرة على الاستخدام في عدد لا نهائي من المواقع والأغراض ، ويرى (Daft,2001,246-247) أن تكنولوجيا المعلومات زادت من حالة التنسيق بين أقسام المنظمة وبين المنظمات مع بعضها البعض ، مما يؤدي إلى تقليل تكاليف المقابلات الشخصية التي قد تتطلب انتقال الأفراد من منطقة إلى أخرى، فضلاً عن الوقت المستغرق لانجاز ذلك من خلال ما توفره الشبكات المحلية والعالمية وإمكانية ربط الحواسيب التابعة للمنظمات مع بعضها البعض.

ثالثاً : متطلبات تطبيق تقانة المعلومات

تناول عدد من الكتاب والباحثين موضوع المتطلبات اللازمة لاستخدام وتطبيق تقانة المعلومات في المنظمات وذلك من خلال الإشارة إلى مكونات تقانة المعلومات، في حين رأى البعض الآخر منهم أن المستلزمات الخاصة بتقانة المعلومات يمكن التعبير عنها في معرض الإشارة إلى البنية التحتية لتقانة المعلومات، في حين أشار فريق ثالث أن المتطلبات يمكن التعبير عنها في إطار عوامل النجاح الحاسمة ، ومهما يعترض الحالة من اختلاف في وجهات النظر يمكن القول أن المضمون في جوهره واحد ويعكس اختلاف في المسميات مع تشابه في المعنى والمضمون ، لذا ارتأى الباحثان عرض المتطلبات اللازمة لاستخدام وتطبيق تقانة المعلومات في المنظمات وفق الآتي:

1. المتطلبات الإدارية والتنظيمية

تتمثل المتطلبات التنظيمية والإدارية في ضرورة السعي لعمل الآتي :

- الحد من بيروقراطية العمل المكتبي و تبسيط إجراءات العمل.
- تطبيق الأساليب الحديثة والمعاصرة في مختلف سياسات الموارد البشرية.
- إتاحة الفرصة للترقية و تنمية الكفاءات و تنمية المسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- تدعيم و تأييد الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة ككل.
- تنمية نظام فعال للمزايا والأجور للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات يساعد على إخراج كل ما لديهم من إبداعات و طاقات.
- الانتقال من الوسائل التقليدية في تقييم أداء العاملين إلى الوسائل الحديثة على أساس فرق العمل.
- تدعيم وجود الكوادر البشرية ذات الاستعداد والإصرار في تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها.

2. المتطلبات البشرية

تتمثل الموارد البشرية بمجموعة من المهارات والمعارف لإنجاز مهام المنظمة، ويعد المورد البشري من أهم مكونات ثقافة المعلومات إذ يمكن وصفه بأنه تراكم ضمني للمعرفة في أذهان العاملين في المنظمة (أبو غنيم، 2007، 111).

ويرى (O'Brien, 2000, 24) أن الأفراد هم العنصر المهم لتشغيل أنظمة المعلومات. وهم على نوعين:

- **المستخدمون النهائيون end users**: الذين يستخدمون أنظمة المعلومات أو المعلومات التي ينتجها النظام. كالمحاسبين، رجال البيع، المهندسين، الزبائن، المدراء. واغلبنا مستخدمين نهائيين.
- **اختصاصيو نظام المعلومات IS. Specialists**: وهم الذين يطورون ويشغلون نظام المعلومات كمحلي النظم والمبرمجين ومشغلي الحاسوب وغيرهم من الاختصاصيين في هذا المضمار.

3. المتطلبات المالية

من الضروري توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات بحسب متطلبات كل جهة إدارية. والقيام بالتحليل المالي اللازم تجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق اقتصاديات تشغيلها. فضلاً عن اعتماد دراسات الجدوى المالية والاقتصادية اللازمة قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات. لتأكيد فوائدها على المدى البعيد.

4. المتطلبات المادية

وتتألف من الكيان الصلب وهو من المكونات المادية التي يعتمد عليها نظام تقانة المعلومات، والمتضمنة وسائل الإدخال، وحدة المعالجة المركزية، وسائل الإخراج، وسائل الخزن المختلفة، ووسائل الاتصالات.(عجم ، 2007، 49)

كما أنها تشمل البرمجيات التي تتكون من مجموعة من البرامج والتعليمات التي تتحكم بعمل الحاسوب، (الزعيبي وآخرون ، 2004، 51) و تمثل وصف للبرامج ، والخوارزميات ، والإرشادات المستخدمة في تقانة الحاسوب لإنجاز الأوامر، والوظائف والأنشطة، وتعمل التي تنسيق العمليات والمعالجات للمكونات المادية لتقانة الحاسوب.(Elliott , 2004,26)

إن البرمجيات تعبر عن التعليمات المكتوبة بلغة خاصة يفهمها الحاسوب، وتتضمن نوعين رئيسيين من البرامج هما برامج النظام اللازمة لتشغيل الكيان الصلب، وبرامج التطبيقات التي يتعامل معها المستخدم النهائي.

ويمكن تصنيفها بشكل آخر إلى: برمجيات النظم و البرمجيات التطبيقية و برمجيات الأغراض العامة (الشرايعة وفارس ، 2000 ، 32).

5. المتطلبات الفنية.

وتتمثل بشبكات الاتصال وهي الوسيلة التي يمكن بواسطتها تبادل البيانات، المعلومات، المعرفة، والبرمجيات بين الأفراد، من خلال وسائل معينة لتقانة المعلومات وضمن شبكات مختلفة بعضها يعمل على نطاق محدود والبعض الآخر يغطي مساحات جغرافية واسعة، كما يمكن حصر تبادل البيانات والمعلومات على نطاق محدود بين الأفراد والمنظمات أو جعلها في متناول الجميع. ويتألف العمود الفقري للشبكات من الأنواع الآتية : (اللامي، 2013، 12-13)

• الانترنت

وهي شبكة إنترنت داخلية محاطة بجدار عازل لأغراض أمنية والتي تربط النظم الإلكترونية المختلفة للمنظمة.

• الإكسترنات

وهي شبكة تستند إلى تقانات الويب التي تربط موارد مختارة من انترانت الشركة مع زبائنها، ومجهزها، أو مع الشركاء الآخرين التي خلقت نظم اتصال وتعاون قوية بين المنظمات.

• الإنترنت

هي شبكة الشبكات وتعد وسط لتبادل كل أشكال البيانات الرقمية ، بضمنها النصوص، الرسوم ، الصوت، الصور ،البرامج والفاكسات.

وتشمل المتطلبات الفنية أيضاً على قاعدة البيانات وهي مجموعة من البيانات أو المعلومات المترابطة والمخزنة في أجهزة خزن البيانات. ويمكن أن تكون قاعدة البيانات مخزن سجلات المنظمة ، معايير الوقت لمختلف عمليات المنظمة ، بيانات الكلفة ، أو معلومات تخص طلب الزبون، ويمكن إضافة

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

وتعديل وتحديث قاعدة البيانات باستمرار لتواكب المتغيرات المستجدة، لمساعدة المديرين في إتخاذ قراراتهم الإستراتيجية على وفق أسس صحيحة .

رابعاً: النجاح التنظيمي

يشير مصطلح النجاح في اللغة العربية وعلى وفق قاموس مجمع اللغات إلى بلوغ النتيجة المطلوبة (السابق،1985، 941) وفي اللغة الإنكليزية يعني الوصول إلى ما هو مفضل أو النهاية المفضلة والوصول إلى السمو (Webster's, 1974,1163) . أما مصطلح النجاح المنظمي فيمكن التعرف على ما يعنيه من خلال قراءة المفاهيم الواردة في الجدول (2)

جدول(2) المفاهيم الخاصة بالنجاح المنظمي

المصدر	المفهوم
الشماع , 1989 , 348	مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة.
Wilson, 1995:15	قدرة المنظمة على معالجة التغيير وتأييده.
(الركابي،1999: 22)	قدرة المنظمة على البقاء والتكيف، والنمو في ظل الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
Dell & Kramer, 2003:1	قدرة المنظمة على تنسيق أنشطتها في جميع مكوناتها وربطها برؤية مشتركة لكافة أصحاب المصلحة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
دهام، 2005	القدرة على الرد السريع والاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة في عصر المعلومات ، والحفاظ على الاستمرارية والتحول نحو القيمة الأعلى المتمثلة ليس فقط في الحصول على الزبون وإنما في القدرة على الاحتفاظ به.
الخفاجي، 2006، 73	قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها واستمرارها في الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة في الرؤية والتخطيط والعمليات والتطوير المستمر والثقافة المنفتحة والقيادة المتفاعلة وآليات فعالة للمراجعة والتقييم.
Whitney, 2010 , 174	هو صيغة قوية لتحقيق الأداء العالي ، من خلال ضمان امتلاك المكونات الصحيحة التي تسهم في بلوغ الأهداف.
Almohammedali, Duncan &Edgar , 2015 , 1	مقياس لدى تمكن المنظمة من تلبية توقعات أصحاب المصلحة.

المصدر: إعداد الباحثان

يمكن تأشير الأمور الآتية لما ورد عن مفهوم النجاح التنظيمي:

- يمثل النجاح التنظيمي قدرة المنظمة وقابليتها على التحرك السريع في البيئة لمواجهة مستجداتها المستمرة.
- يعكس النجاح التنظيمي مدى قدرة المنظمة على التعامل مع التغيير.
- يمكن التعبير عن النجاح التنظيمي من خلال مؤشرات الفاعلية والكفاءة.

خامساً: قياس النجاح التنظيمي

يعد النجاح من المصطلحات التي أثار جدل العديد من الباحثين والكتاب في مجالات الإدارة المختلفة فمثلما ساد الاختلاف في آرائهم حول مفهوم النجاح ، فقد تعددت الآراء أيضاً بشأن آلية قياسه ، إذ يشير (Pinnington & Mir, 2014,202) إلى أن معايير قياس النجاح التنظيمي تختلف من منظمة لأخرى وذلك بحسب حجم المنظمة ومدى تعقيدها وتفردتها ، كما أن الأفراد وأصحاب المصلحة غالباً ما يفسرون النجاح المنظمي بطرق مختلفة ، فضلاً عن ذلك فإن وجهات النظر عن الأداء وطبيعته تختلف عبر الصناعات المتنوعة الأمر الذي يفسر التنوع في مقاييس النجاح المنظمي ،وتؤكد دراسة (Muller & Jugdev,s, 2012,768) أن قياس النجاح مبني على تعدد الأبعاد الخاصة بمعايير القياس وركزت الدراسة على إدراك النجاح وعلى الأهمية النسبية لأبعاده التي تختلف باختلاف شخصية الأفراد وجنسياتهم ونوع المشروع ونوعية العقود التي تبرمها المنظمة مع الأطراف ذات العلاقة .

ويرى (الشماع ، 1989 ، 343) انه يمكن قياس النجاح التنظيمي من خلال استخدام مقاييس الكفاءة والفاعلية ،فمن خلال تحقيق هذه المؤشرات توصف المنظمة بأنها ناجحة ، ويمكن أن تحقق أهدافها وتنسجم مع البيئة وتكيف معها وتنمو وتتطور فيها ، كما يمكن قياس النجاح المنظمي في عمليات التنفيذ من خلال القيمة المحسوسة أو المدركة للمشاريع ورضا الزبون ، وهنالك من حدد أربعة أبعاد لقياس النجاح تتمثل بتلبية التصاميم والأهداف المخططة، منافع الزبون ، منفعة تطوير المنظمة ، ومنفعة حماية البنية التحتية (Muller & Jugdev,s, 2012,768)

وأشار (Pinnington & Mir, 2014,204) أن المنظمات الناجحة يمكن أن تقيم بحسب أهداف مشاريعها في الأمدين القصير والطويل وفي هذه الحالة فإن النجاح سيرتبط بالميزة التنافسية وسيضمن الكفاءة(تلبية اهداف الميزانية)واثرها على الزبون (منافع الزبون من اداء المنتجات النهائية للمنظمة ، وتلبية حاجات الزبون) نجاح الأعمال (منافع المشروع في القيمة التجارية والحصة السوقية) والاستعداد للمستقبل (تكوين بنية تحتية تقنية وعملياتية جديدة ، فرص السوق)إن النموذج الخاص بهذه الأبعاد يعتمد على الوقت وعدم التأكد التقني للمشروع.

وقد لخص (دهام، 2005، 81-82) بعض مقاييس النجاح التنظيمي عند عدد من الكتاب والباحثين وفق الآتي : حدد (Pine II , 1995) بعدين لقياس النجاح وهما: مشاركة الزبون، والفجوة بين رغبة الزبون وما تقدمه المنظمة له.

واقترح (Stringer,2000) مدخل شمولي لقياس النجاح التنظيمي يتضمن متغيرات عدة تتمثل بالتدريب والتطوير، المكافآت والرواتب، تخطيط التعاقب، إدارة الموارد، التخطيط، الاستثمار، المتوقع

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

والفعلي. وحدد (Phillips,2004) ستة مجالات لقياس النجاح التنظيمي: السوق/الزبون، العمليات، المالية، الأفراد، البيئة، الشركاء.

فيما يرى آخرون أن فاعلية فريق العمل يجب أن تكون أحد الأبعاد الأساسية لقياس النجاح المنظمي (Bryde, 2008;803).

المحور الثالث: الإطار الميداني

يقدم هذا المحور الإطار العملي التطبيقي للبحث إذ يتضمن عرض الوصف والتشخيص الخاص بمتغيرات البحث فضلاً عن تقديمه لاختبار علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرات بهدف اختبار فرضيات البحث.

أولاً : وصف وتشخيص متغيرات البحث

بههدف اختبار فرضيات البحث يقدم المحور الحالي تحليل آراء الأفراد المبحوثين وفق الآتي:

1. متطلبات تطبيق تقانة المعلومات

تشير معطيات الجدول (3) أن غالبية الأفراد المبحوثين كانت آرائهم مؤيدة لل فقرات الخاصة بمتطلبات تقانة المعلومات التي تضمنتها الاستبانة وقد جاء هذا التأييد من خلال ملاحظة نسب الاتفاق المبينة في الجدول(3)، المدعومة بقيم الأوساط الحسابية التي بلغت (3.387) للمتطلبات المادية و(3.33) للمتطلبات الفنية و(3.4) للمتطلبات المالية و(2.91) للمتطلبات البشرية و(3.12) للمتطلبات التنظيمية ، الأمر الذي يؤشر توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق تقانة المعلومات في المنظمة المبحوثة نظراً لكون قيم الوسط الحسابي لكافة المتطلبات أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة(3) باستثناء المتطلبات البشرية التي سجلت وسطاً قدره (2.91) إلا أنه يقترب كثيراً من الوسط الفرضي، وهذا يدعونا إلى قبول فرضية البحث الأولى التي تتمحور في توافر متطلبات تقانة المعلومات في المستشفى المبحوث.

ولغرض تشخيص مستويات توافر المتطلبات يمكن الاستعانة بالقيم الخاصة بمعامل الاختلاف ، إذ يتضح أن أكثر المتطلبات توافراً في المستشفى المبحوث هي المتطلبات المالية إذ سجلت أقل نسبة لمعامل الاختلاف، تليها المتطلبات المادية بالمستوى الثاني ، ثم الفنية ، فالتنظيمية وأخيراً البشرية، من هذا يمكن قبول الفرضية الثانية للبحث التي تشير إلى تباين مستوى وجود متطلبات تقانة المعلومات في المستشفى المبحوث.

جدول (3) المؤشرات الاحصائية لمتطلبات تقانة المعلومات

معدل الاختلاف	الاعتراف المعياري	الوسط الحسابي	لا تتفق تماماً		لا تتفق		معتد		تتفق		تتفق تماماً		المتغير	العبارة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
	0.84	3.33	6.7	2	16.7	5	30.0	9	30.0	9	16.7	5	تقانة المعلومات	X1
	0.83	3.30	6.7	2	16.7	5	33.3	10	26.7	8	16.7	5		X2
	0.87	3.53	0.0	0	13.3	4	36.7	11	33.3	10	16.7	5		X3
25.01%	0.847	3.387	20.00		33.33		45.67		متطلبات أساسية					
	0.86	3.47	0.0	0	23.3	7	30.0	9	23.3	7	23.3	7		X4
	0.82	3.13	3.3	1	23.3	7	36.7	11	30.0	9	6.7	2		X5
	0.85	3.40	6.7	2	16.7	5	26.7	8	30.0	9	20.0	6		X6
26%	0.843	3.333	24.44		31.11		44.44		متطلبات تقنية					
	0.83	3.30	3.3	1	23.3	7	30.0	9	26.7	8	16.7	5		X7
	0.88	3.57	3.3	1	13.3	4	26.7	8	36.7	11	20.0	6		X8
	0.84	3.33	6.7	2	20.0	6	30.0	9	20.0	6	23.3	7		X9
25%	0.85	3.4	23.33		28.89		47.78		متطلبات ضمنية					
	0.82	2.90	13.3	4	26.7	8	30.0	9	16.7	5	13.3	4		X10
	0.82	2.83	16.7	5	23.3	7	23.3	7	33.3	10	3.3	1		X11
	0.82	3.00	20.0	6	13.3	4	30.0	9	20.0	6	16.7	5		X12
28%	0.82	2.91	37.78		27.78		34.44		متطلبات بشرية					
	0.82	3.00	6.7	2	30.0	9	36.7	11	10.0	3	16.7	5	X13	
	0.82	3.03	0.0	0	33.3	10	33.3	10	30.0	9	3.3	1	X14	
	0.84	3.33	6.7	2	20.0	6	23.3	7	33.3	10	16.7	5	X15	
26.5%	0.827	3.12	32.22		31.11		36.67		متطلبات تنظيمية					
	0.8434	3.2294											المؤشر العلي	

2. النجاح التنظيمي

توضح النتائج الواردة في الجدول (4) الذي يعرض التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتغير النجاح التنظيمي أن مواقف غالبية الأفراد المبحوثين كانت تشير إلى إتفاقهم حول الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان إذ يتضح من القيم المبينة في الجدول (3) أن المستشفى المبحوث تسعى إلى تطوير مستويات أدائه باستمرار من خلال تطوير ما تمتلكه من تقنيات من أجل مواكبة مستجدات البيئة المتغيرة، كما أن إدارتها تقوم بمراجعة التغذية العكسية من العاملين والمرضى وكافة أصحاب المصلحة بشكل منتظم. ، فضلاً عن لجونها إلى تقييم جودة الخدمات الصحية التي تقدمها في ضوء رأي المرضى عن تلك الخدمات، يضاف إلى ذلك فإن إدارة المستشفى تعتمد عملية التخطيط المستمر للأعمال ، كما وتقوم بإجراء تغييرات مستمرة فيها حسب مقتضيات الواقع . فضلاً عن تبنيها وتشجيعها العمل الفرقي ومحاولة تطويره باستمرار .

وقد جاءت هذه الإجابات بوسط حسابي قدره (3.412) وانحراف معياري بلغ (0.917). وهذه المؤشرات تدلل على وجود مقومات النجاح التنظيمي في المستشفى المبحوث .

جدول (4) المؤشرات الاحصائية للنجاح التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		المتغير العبارات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.99	3.97	0.0	0	0.0	0	10.0	3	83.3	25	6.7	2	النجاح التنظيمي	X16
0.82	3.00	0.0	0	16.7	5	66.7	20	16.7	5	0.0	0		X17
0.97	3.90	0.0	0	0.0	0	36.7	11	36.7	11	26.7	8		X18
0.83	2.70	26.7	8	10.0	3	36.7	11	20.0	6	6.7	2		X19
0.89	3.63	0.0	0	0.0	0	43.3	13	50.0	15	6.7	2		X20
0.94	3.80	0.0	0	3.3	1	23.3	7	63.3	19	10.0	3		X21
0.90	3.67	0.0	0	0.0	0	40.0	12	53.3	16	6.7	2		X22
1.06	4.17	0.0	0	10.0	3	6.7	2	40.0	12	43.3	13		X23
0.82	3.20	3.3	1	20.0	6	30.0	9	46.7	14	13.0	0		X24
0.93	2.23	30.	9	30.0	9	26.7	8	13.3	4	0.0	0		X25
0.95	2.17	36.7	11	23.3	7	26.7	8	13.3	4	0.0	0		X26
0.90	3.67	0.0	0	0.0	0	40.0	12	53.3	16	6.7	2		X27
1.00	4.00	0.0	0	0.0	0	0.0	0	100	30	0.0	0		X28
0.90	3.67	0.0	0	0.0	0	33.3	10	66.7	20	0.0	0		X29
0.85	3.40	6.7	2	6.7	2	33.3	10	46.7	14	6.7	2		X30
0.917	3.412	14.893		30.227		55.767		المؤشر الكلي					

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

1. اختبار العلاقة بين المتغيرات

تسعى هذه الفقرة إلى اختبار العلاقات بين متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة، للتعرف على مدى قبول أو رفض الفرضية، وقد تم استخدام معامل ارتباط (Person) لتحقيق الهدف المذكور. إذ يلاحظ من الجدول (5) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.05) بين تقانة المعلومات والنجاح التنظيمي في المستشفى المبحوث، وبلغت قيمة هذه العلاقة (0.553)، وهي قيمة تؤشر العلاقة بين المتغيرين وهذا يعني أن اعتماد تقانة المعلومات في المستشفى المبحوث يسهم في تحقيق النجاح التنظيمي، ومن هنا يمكن قبول

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

فرضية البحث الثالثة التي مفادها ،، توفير المتطلبات اللازمة لتوظيف تقنيات المعلومات في عمليات المنظمة يسهم في تحقيق النجاح التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

جدول (5) يوضح نتائج الارتباط بين تقانة المعلومات والنجاح التنظيمي

الارتباط	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
0.553**		

★ الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، ودرجتي حرية (29، 1)

2. اختبار التأثير بين المتغيرات

يلاحظ من الأرقام الواردة في الجدول (6) الخاص بتوضيح تأثير المتغير المستقل (تقانة المعلومات) على المتغير المعتمد (النجاح التنظيمي) ، أن العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد علاقة ذات تأثير معنوي، لأن قيمة (F) المحسوبة (5.74) أكبر من قيمة (F) الجدولية (4.81)، ويتضح من معامل التحديد أن تقانة المعلومات تفسر وتساهم في تحقيق ما نسبته (31 %) من النجاح التنظيمي. وهذه المؤشرات الاحصائية تقودنا إلى قبول الفرضية الرابعة للبحث والتي تنص على ،،المتطلبات المتوفرة لتقانة المعلومات تؤثر معنوياً في تحقيق النجاح المنظمي في الميدان المبحوث ،،

جدول (6) يوضح نتائج الانحدار للعلاقة التأثيرية بين تقانة المعلومات و النجاح التنظيمي

المتغير المعتمد	المؤشرات الاحصائية	الدلالة
الأداء	الحد الثابت	5.202
	الميل الحدي (تقانة المعلومات)	1.472
	معامل التحديد (R^2)	0.31
	قيمة (F) المحسوبة	5.74
	درجات الحرية	1,29
		وجود تأثير ذا دلالة معنوية 0.023

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

بعد الطرح النظري المفاهيمي لمتغيرات البحث و ما تبعه من تحليل ميداني لتشخيص طبيعة تلك المتغيرات وطبيعة العلاقة فيما بينها في إطار المنظمة المبحوثة تم التوصل إلى العديد من الاستنتاجات و التوصيات والتي نعرضها كما يأتي :

أولاً: الاستنتاجات

1. توافرت كافة المتطلبات اللازمة لتطبيق تقانة المعلومات في المستشفى المبحوث ، على الرغم وجود تباين طفيف في مستويات توافرها ، إذ كانت احتلت المتطلبات الترتيب الأتي من حيث توافرها في المستشفى المبحوث (المالية ، المادية ، الفنية ، التنظيمية ، وأخيراً البشرية) .
2. يمكن تحليل تباين مستوى توافر المتطلبات بكون مستشفى السلام لديها مصدرين للتمويل الأول من قبل الوزارة التابعة لها ، والثاني من خلال إيرادات جناح التمريض الخاص الذي يوفر لها المتطلبات المالية على نحو جيد يمكنها من سد احتياجاتها من المستلزمات المادية والفنية لتقانة المعلومات. فيما يمكن أن نعزي توافر المتطلبات البشرية في المستوى الأخير مقارنة ببقية المتطلبات إلى وجود بعض الأجهزة والمعدات الحديثة في المستشفى ، وتحتاج هذه المعدات إلى ملاكات بشرية متخصصة لتشغيلها وإدامتها بشكل مستمر في حال تعطلها أو تعرضها إلى توقف، ولاشك أن المعرفة بتشغيل أو صيانة هذه الأجهزة تكون قليلة نظراً لحدثة الأجهزة والمعدات وتطورها .
3. أظهرت نتائج التحليل العملي لمتغيرات البحث وجود علاقة إرتباط معنوية بين استخدام تقانة المعلومات و تحقيق النجاح التنظيمي في المستشفى المبحوث، وقد جأت هذه العلاقة نتيجة طبيعة عمل المستشفى إذ لا تخضع المستشفيات لقانوني العرض والطلب بل أن تشهد إقبالا (طلبا) متزايدا من قبل المرضى وبشكل مستمر ، الأمر الذي يؤشر حاجتها إلى توظيف الاجهزة والمعدات المستخدمة في التشخيص والعلاج من أجل تلبية الطلب المستمر على خدماتها.
4. هنالك تأثير معنوي تمارسه تقانة المعلومات في تحقيق النجاح التنظيمي ، والنهوض بمستوى أداء المستشفى ، وهذا الأمر يفسر في كون المستشفى تمثل منظمة أعمال تمارس وظائفها في ظل بيئة مليئة بالتحديات والتطورات ، ولكي يكتب لها النجاح في ممارسة تلك الأعمال فإن الأمر يستلزم لجوؤها إلى الاستثمار في وسائل ومعدات تقانة المعلومات من أجل النهوض بواقع الخدمات الصحية التي تقدمها ، وتحقيق رضاء عالي للمرضى .

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة إنتباه إدارة مستشفى السلام إلى الموارد البشرية كما ونوعاً ، فمن الضروري توفير العدد الكافي لمواجهة طلبات البيئة الخارجية بشكل مستمر ، فضلاً عن الأهتمام بنوعية الموارد البشرية من خلال تشخيص المهارات التي تحملها وتحديد المهارات اللازمة لتقديم الخدمات الطبية بكافة جوانبها ، ومن ثم اللجوء إلى توفير المهارات المطلوبة للنهوض بأعمال المستشفى ولواجهة طلبات المرضى ، وذلك لأن الموارد البشرية تعد المسؤلة عن تحسين معدلات الأداء وتطوره وفق معايير ومحددات العمل، وذلك بما تملكه من خبرات ومهارات وقابليات ومعارف.
2. لا بد من توفير الدورات التدريبية المستمرة والمحددة أساساً وفق ما يتم تشخيصه من نقص في المهارات والخبرات لدى الأفراد العاملين، فالدورات التدريبية تسهم في تعزيز مهارات العاملين وفي زيادة قابليتهم وقدراتهم لممارسة أعمالهم على أتم وجه .

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

3. الأهتمام بتوفير بيئة عمل تشجع الابداع والابتكار والعمل بروح الفريق من أجل تحسين مستويات الأداء والنهوض بها وتطوير معايير فاعلة لقياسها.
4. في ظل بيئة تشهد ظهور مستجدات مستمرة على صعيد العمل وما يستخدم فيه من تقنيات ووسائل حديثة ، يجب أن تقلل المنظمة المبحوثة من بعض الإجراءات التنظيمية الروتينية التي تعرقل أو تبطئ تقديم الخدمات للمرضى .
5. ضرورة تعزيز وعي وإدراك الأفراد في المستشفى المبحوث باليات استخدام الاجهزة والمعدات التقنية التي تستخدم في تقديم الخدمات الصحية، فالوعي التقني أو الثقافة التقنية أصبحت ضرورة لكافة الأفراد لعاملين في المنظمات المعاصرة ، كونها تسهم في تعريف العاملين بمزايا الاستخدام الصحيح لهذه التقنيات ، والمآخذ والعواقب المترتبة على سوء استخدامها ، وبالتالي تحقق المنظمة وفرة في تكاليف تشغيل تلك التقنيات كونها نابعة عن معرفة في الاستخدام .

المصادر

أولاً: العربية

1. أبو غنيم، أزهار نعمة عبد الزهرة ، (2007)، المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في الأداء التسويقي: دراسة حالة في الشركة العامة للسمنت الجنوبية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، -كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
2. الخفاجي ، فلاح حسن علي، (2007)،علاقة التغيير التكنولوجي بنجاح المستشفى : دراسة حالة في مستشفى الصدر التعليمي بمحافظة النجف الأشرف، رسالة دبلوم عالي غير منشورة ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
3. الخناق ، سناء عبد الكريم عبد الحسين ،(2006)، العلاقة بين مصادر المعرفة وتقانة المعلومات وهندسة المعرفة وأثرها في عناصر ومتطلبات استحداث المنظمة الافتراضية : دراسة تطبيقية في بعض الاقسام العلمية لعدد من الجامعات العراقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
4. دراسة استطلاعية في بيئة عمل عراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخاص بمؤتمر الكلية.
4. الدليمي، إحسان علاوي حسين، (2006)،،تحليل العلاقة بين تقانة المعلومات وفاعلية إدارة الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية،، دراسة ميدانية في عينة مختارة من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
5. دهام ، عبد الستار إبراهيم ، (2005)، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
6. الركابي ، كاظم نزار عطية (1999) ، ، " الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية " ، ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية .
7. الزعبي، محمد بلال والشرايعه، احمد وقطيشات، منيب(2004)، " الحاسوب والبرامجيات الجاهزة" دار وائل، عمان.
8. السابق ، جروان (5891)، ، " معجم اللغات " ، ، دار السابق، بيروت، لبنان.
9. الشرايعه، احمد عبد العزيز وفارس، سهر عبد الله (2000)، " الحاسوب وانظمتة" دار وائل، عمان.
10. الشماع ، خليل محمد حسن ، 1989 ، (نظرية المنظمة) ، الطبعة الأولى ، مطابع دار الشؤون الثقافية - بغداد .
11. عجم، إبراهيم محمد حسن،(،2007)، تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الإستراتيجي :دراسة تحليلية مقارنة لأراء عينة من مديري المصارف العراقية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
12. اللامي، غسان قاسم داؤد،(2013)، تحليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

13. Almohammedali ,Mohammed , Duncan, Peter& Edgar, David,(2015), Knowledge and Organisational Success: Developing a Scale of Knowledge Framework, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering Vol:9, No:4.
14. Bryde, D.J., (2008). Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success. International Journal of Project Management 26 (8).
15. Daft ,Richard ,L.& Neo ,R.A,(2001) Organization Behavior,For Worth Harvard College Publisher.
16. Dell,David & Kramer,Robert(2003), „forging Strategic Business Alignment,, The Conference board, www.conferenceboard.org.
17. Elliott, G, (2004) „Global Business Information Technology- An Integrated Systems „Approach,, Addison-Wesley.
18. Griffin, R.W.,(1999). „Management,, 6th ed, Houghton Mifflin Co., Boston, U.S.A.
19. Gulledge Thomas &Haszko Ruth,(1999) The Information Technology Enabled Organization :Amajor social Transformation In The U.S.A The Institute For Public Policy Analysis Center.
20. Mir, Farzana Asad & Pinnington, Ashly H.,(2014), Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success, International Journal of Project Management 32 (2014) 202–217.
21. Muller, R., Jugdev, K., (2012). Critical success factors in projects, Pinto, Slevin,and Prescott—the elucidation of project success. International Journal ofProject Management 5 (4), 757–775.
22. O'Brien, J.A., (2000).„Introduction to Information Systems: Essentials for the Internet worked Enterprise,, 9th ed., McGraw-Hill Companies, Inc., U.S.A.
23. Robert Paul(1983), Brodard et Taupin, Paris.France. Organizational Success, Appreciative leadership, Harvard College Publisher.□

24. Styanarann, R., (1996), Information Technology and Its Facets ,Mnak Publications. New Delhi.
25. Turban, E., Mclean, E., Wetherbe, J., Westfall, R. and Ramer, K., (1999), „Information Technology for Management,, 2nd Ed, (John Willey and Sons, New York.
26. Webster's Merriam Co.(1974), USA.
27. Whitney. ,Indd,(2010), Integrity: The Ultimate Measure of Organizational Success, Appreciative leadership. □
28. Wilson, David S. ,(1995), „Strategy of Change,, 1st/ed. Dar Alfajer , Egypt.

الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية

من إعداد: د. زاير وافية و د. محفوظ مراد
أستاذين محاضرين - جامعة البليدة 2 - الجزائر

ملخص الورقة البحثية:

هدفت هذه الورقة البحثية إلى التعرف على الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء المؤسسات الإقتصادية، حيث استعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وصممت استبيان خصيصا لجمع البيانات حيث وزعت 90 استبيان وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: وجود علاقة وأثر بين كل من التحليل الإستراتيجي، التوجهات الإستراتيجية، وجود خطة إستراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وبين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. كما كشفت نتائج الدراسة مدى اهتمام المؤسسات بالتخطيط الإستراتيجي كونه الركيزة الأساسية للإدارة إستراتيجية حديثة. كما لا ننسى الإشارة أنه رغم وجود أثر جوانب بطاقة الأداء المتوازن إلى أن معظم المؤسسات لا تستعمل هذه الأداة الحديثة والفعالة لذا قررت الباحثة تقديم نموذج سهل ومبسط لتطبيقه.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، قياس الأداء، توجهات استراتيجية، بطاقة الأداء المتوازن.

Abstract

This paper aimed to recognize the strategic management and its impact on the performance of economic institutions , where used researcher descriptive and analytical approach and designed a questionnaire designed to collect data as distributed 90 questionnaire results showed that: a relationship and impact between each of the strategic analysis, strategic direction , and having a plan strategy , implementation of the strategic plan , monitor and evaluate the plan and the application of the balanced Scorecard and performance between the Algerian economic institutions . Results of the study also revealed the interest of institutional strategic planning as a fundamental pillar of modern management strategy. Also do not forget the signal that despite the existence of aspects of the impact of the Balanced Scorecard that most institutions do not use these modern and effective tool.

Key words: strategic management , performance measurement , strategic directions , the Balanced Scorecard .

مقدمة:

في عالم تتداخل فيه المتغيرات، وتتسارع فيه انتشار المعلومات، لتقدم معطيات جديدة تشكل مقدمات لأفعال وتصرفات جديدة، هذا ما يساعد مؤسساتنا الاقتصادية لاستعمال أسلوب إداري واعي، يمكنها من تجاوز واقعها الحالي المثقل بالمشاكل والعقبات، وينقلها إلى مرحلة متقدمة، تمكنها من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من أجلها، وهذا الأسلوب الإداري المشار إليه هو ما يطلق عليه الإدارة الإستراتيجية، وبناء عليه فإن مشكلة البحث ستتركز بشكل أساسي على تسليط الضوء على الظروف التي تجعل الإدارة الإستراتيجية ممارسة إدارية هامة جدا في مؤسساتنا الاقتصادية.

بالإضافة إلى تبيان الإدارة الإستراتيجية وأهميتها وخطوات تطبيقها، والقيام بتشخيص واقعي للممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في تلك المؤسسات، وتبيان أثر تطبيق هذا الأسلوب على أدائها وقياسه ببطاقة الأداء المتوازن التي لها صلة بالإدارة الإستراتيجية وأبعادها المختلفة سنحاول من خلال ذلك الإجابة عن الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

ولعالجة وتحليل هذه الإشكالية، وبغية الوصول إلى استدلال منطقي وعلمي يمكن من بلورة إطار نظري وفكري وتطبيقي حول الإدارة الإستراتيجية وأثرها على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل توجد علاقة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- 2- هل توجد علاقة بين توجهات إستراتيجية (رؤية، رسالة وأهداف)، وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- 3- هل توجد علاقة بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- 4- هل توجد علاقة بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- 5- هل توجد علاقة بين متابعة و تقييم الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- 6- هل توجد علاقة بين تطبيق جوانب الأداء المتوازن وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

فرضيات الدراسة

كإجابات مؤقتة للتساؤلات السابقة تقوم دراستنا هذه على مجموعة من الفرضيات التي سنعمل على اختبار مدى صحتها وتمثل في الآتي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين توجهات إستراتيجية (رؤية، رسالة وأهداف)، وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متابعة و تقييم الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تطبيق جوانب الأداء المتوازن وأداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الواردة بصفة أساسية في الإشكالية المطروحة وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات، فهي تهدف أيضا إلى ما يلي:

- 1- إيضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية، أهميتها، مستوياتها، مداخلها، ومراحلها.
- 2- تشخيص لواقع عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمعرفة مدى تطبيقها للإدارة الإستراتيجية لقياس وتحسين أدائها الكلي.
- 3- التعرف على منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمختلف جوانبها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- 4- التوصل إلى مجموعة من المقترحات التي تمكن من تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في حالة ما أخذت بعين الاعتبار.

الدراسات السابقة: إن الغرض الأساسي من التعرض للدراسات هو الوقوف على أهم الدراسات النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بموضوع البحث ومعرفة ولو باختصار ما هدفت إلى توضيحه، والتي يمكن الاستفادة منها لمعالجة موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة.

الدراسات السابقة باللغة العربية:

- 1- أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 1999 للباحث علي عبد الله بعنوان، «أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر-»،

حيث اعتبر الباحث أن الأداء يعتبر انعكاس لتفاعل المؤسسة المستديم مع بيئتها المتغيرة، حيث أملت عليها التزامات، وكتلتها بقيود متعددة جعلتها حبيسة نمط تسييري عقيم، فالعملية الإنتاجية حسب هذه الدراسة محددة من قبل علاقات إقتصادية سياسية اجتماعية على مستوى المجتمع ككل.

- 2- أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف (2010-2011) للباحث العايب عبد الرحمن، بعنوان، «التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة»،

هدفت الرسالة إلى دراسة واقع التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر من خلال دراسة إشكالية جد مهمة والتي تتمحور حول علاقة المؤسسات الاقتصادية بالتنمية المستدامة، أما عن الأداء الشامل، فمن أجل قياسه، لا يزال التركيز على المؤشرات

الاقتصادية والمالية مع وجود ضعف في الاهتمام بالمؤشرات البيئية والاجتماعية. وبالنسبة للإفصاح عن هذا الأداء، فقد وصلت الدراسة إلى أن الإفصاح الوحيد الذي تلجأ إليه المؤسسات المدروسة هو ذلك الذي

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

يغطي الجانب المحاسبي فقط، وأن اللجوء إلى هذا الأخير يأتي تحت طائلة تطبيق القوانين والتشريعات التي تفرض على المؤسسات القيام بذلك.

3- أطروحة دكتوراه علوم كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة (2012-2013) للباحثة مسغوني منى بعنوان، «تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة»،

هدفت الدراسة إلى تبين أنه بالرغم من التغيرات الطارئة في البيئة الاقتصادية إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعبت دوراً ريادياً في دعم الجهود التنموية في كافة الاقتصاديات لا سيما النامية منها، والجزائر كغيرها من الدول النامية انتهجت مجموعة من الإصلاحات والتحولت تمهيداً لانتهاج سياسة جديدة تقوم على إرساء وتجسيد دعائم اقتصاد السوق. كما بينت هذه الدراسة أيضاً أن التوجه الإيديولوجي نحو تنافسية وتميز أداء المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة بصفة خاصة جعل منها حتمية التحول نحو التسيير الاستراتيجي الذي يساهم في نجاح الإستراتيجيات التنافسية.

4- مقال ميا وآخرون 2007 جامعة تشرين، سوريا، مجلة الجامعة، بعنوان، «العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري والأداء فيها»،

هدفت هذه الدراسة إلى تبين العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة وذلك بالبحث عن مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد عدد محدود من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها. ووجود قصور كبير في عملية اختيار الإستراتيجيات وتنفيذها سواء على المستوى الوظيفي أو على مستوى المنظمة.

5- مقال إبراهيم محمد الحربي 2007 جامعة عمان، مجلة الأبحاث الاقتصادية، الأردن، بعنوان، «مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في الشركات الصناعية الكويتية»،

هدفت هذه الدراسة إلى تبين مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات الصناعية الكويتية حيث توصل الباحث إلى أن معظم الشركات على استعداد لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) لأن استخدام هذه الأداة الحديثة يساهم في تقييم أدائها كونها تعتبر عنصر مهم في المنافسة مع الشركات العالمية إذا ما أرادت الشركات الصناعية الكويتية أن يكون لها تواجد في السوق العالمي ولتحقيق ذلك يجب على الإدارات أن تأهل مواردها البشرية على كيفية استخدام وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.

6- رسالة دكتوراه للباحثة الخولي هالة عبد الله 2001 بعنوان، «استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال»،

هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة تحليلية انتقادية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، ومن ثم اقتراح الحلول الكفيلة بتلافي نقاط الضعف، كي يمكن بناء نموذج فعال للقياس المتوازن للأداء في منظمات الأعمال. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن إدخال بعض التعديلات على النموذج يجعله متكاملًا للقياس، لذا من المناسب الاهتمام بتقييم الآثار غير المالية لبعض جوانب

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

ذلك النموذج مثل: رضا العملاء وتحسين الجودة، فقد يساعد ذلك في تحديد العملاء والمنتجات الأكثر ربحية للمنظمة، مع تحديد المدخلات والعمليات التي تؤدي إلى زيادة تكلفة المنتجات أو الخدمات. كما حثت على وجوب استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الإستراتيجي، لغرض تحديد إستراتيجية المنظمة وسياستها والتي سوف تترجم في صورة مقاييس مالية وغير مالية في نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

1- دراسة Kaplan و Norton في 1992 بعنوان

„The balanced scorecard Measures that drive performance.“

في هذه الدراسة تم اقتراح بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة علي يد الباحثين حيث تم تقديم مدخل يعتمد عليه كنظام لقياس الأداء يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، انطلاقاً من الانتقاد الموجه إلى استعمال المقاييس المالية لوحدها في قياس الأداء، لذا جاء مدخل بطاقة الأداء المتوازن من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية. كما أوضح الباحثان أهمية هذه الأداة لتزويد المدراء بمدخل شامل يعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.

2- دراسة Kaplan و Norton في 1993 بعنوان

„Putting the balanced Scorecard to work.“

الدراسة عبارة عن مقال نشر في Harvrd Business Review تم الباحثان فيها عرض نموذج لمؤسستين طبقتا مدخل بطاقة الأداء المتوازن، حيث طبقت مؤسسة Rockwater هذا المدخل استجابة للتغير في الصناعة، أين تم ترجمة أهدافها الإستراتيجية إلى غايات وأنشطة ملموسة، كما تم وضع المقاييس التي يمكن أن تكون أداة لإيصال أهمية بناء العلاقات مع العملاء. أما المؤسسة الثانية فهي مؤسسة Apple Computer التي طبقت هذا المدخل لتعديل ولتخطيط الأداء الطويل الأجل وليس كوسيلة لقيادة التغييرات. حيث تم تبني المقاييس التي تشجع على التوجه نحو العملاء.

3- دراسة Manoj Anand و Subhashish بعنوان

Balanced Scorecard in Indian companies , , “

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى استعمال المؤسسات في الهند لبطاقة الأداء المتوازن ومعرفة إذا كانت تستخدم منظوراتها الأربعة مع تحديد مؤشرات الأداء الخاصة بكل منظور. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المنظورات الأربعة هي الأكثر استعمالاً حيث أن المنظور المالي هو الأكثر أهمية يليه منظور العملاء، منظور أصحاب المصلحة، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو. كما توجد أدوات أخرى لقياس الأداء في المؤسسات الهندية مثل: ميزانيات مركز النفقة، مركز الربح، القيمة الاقتصادية المضافة.

Les mécanismes de contrôle de la global performance: le cas des « «indicateurs non financiers de la responsabilité sociale des entreprises

تناولت هذه الدراسة موضوع مهم جدا ويتمثل في التعرف على آليات الرقابة على الأداء الشامل للشركات الفرنسية بالاستعانة بمؤشرات غير مالية لقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أنه بالرغم من الجهود المبذولة من طرف المؤسسات و بالرغم أيضا من الاهتمام الذي يوليه الأكاديميون لضرورة الانتقال من القياس والحكم على أداء المؤسسة من جانبه الكلي بدلا من التركيز على الأداء الاقتصادي، إلا أن ذلك يبقى صعبا ويحتوي على جملة من العوقات تمنع المؤسسات من القيام بذلك.

وللإجابة على الإشكال المطروح واختبار الفرضيات الموضوعة إرتأينا إلى معالجة الموضوع بتحليل لوضعية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع التطرق إلى توجهها الإستراتيجي ومن ثم القيام بتحليل قائمة الأسئلة.

I - الوضعية العامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

إن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مجملها سواء العامة أو الخاصة، تعاني من شدة المنافسة وضعف التأقلم مع التغيرات البيئية خاصة مع تحرير التجارة وانفتاح الأسواق على المنتجات الأجنبية، هذا الأخير زاد من معاناة المؤسسات وضرورة تأقلمها مع الوضع الراهن، بالإضافة إلى أن أغلب المؤسسات لاسيما العامة منها تعاني مشاكل تسييرية وتمويلية، وهذا بسبب ضعف الرقابة عليها.

وأهم ما يميز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ما يلي:

- أغلب مؤسسات القطاعين يطبع عليها التصور الإنتاجي والبيعي، وانعدام للتصور التسويقي بمفهومه الحديث، إن السبب الأساسي يكمن في أن الطلب لا يمكن تلبيةه محليا، وبالتالي توجيه الجهود نحو العرض دون الأخذ بعين الاعتبار رغبات المستهلك النهائي أو الصناعي.
- تحرير السوق إلى المنافسة، والدفع بالمؤسسات الجزائرية إلى أن تقيم إمكانياتها في جميع المجالات، وهذا لتحديد قدرتها التنافسية ومقارنتها بمنافسيها. كما أن تبني سياسة التكيف مع المحيط الخارجي والداخلي مكنها إلى حد ما من تبني إستراتيجية التكيف النسبي استجابة للتطورات الحاصلة حولها، بغية تحقيق أهدافها المتمثلة في النمو والبقاء.
- هذا التحول في جميع الميادين يبعث الأمل لدى المسيرين، في الوقت الذي أصبح فيه الاقتصاد عالميا مع تطور وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، إن هذا التحول الجاري دفع بالبعض من المؤسسات إلى محاولة تقوية قدرتها التنافسية في جميع المجالات بغية تحقيق وضعية تنافسية جيدة مقارنة بالمنافسين (المؤسسات الخاصة).
- أغلب المؤسسات الجزائرية أدخلت أساليب جديدة في الإنتاج وهذا من أجل تقديم منتجات متنوعة وذات جودة عالية نسبيا. إن هذا يشير إلى أن تلك المؤسسات أدركت الأهمية لعملية التكيف من جهة، والإبداع من جهة أخرى في ظل المنافسة القوية، إلا أن هذه المؤسسات لم تقم

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

بإدخال أساليب جديدة في الإدارة، وهذا ما أدى إلى عدم إمكانية الاستفادة من أساليب الإنتاج والتجهيزات الحديثة.

كما أن السوق الجزائرية تتميز بخاصيتين أساسيتين هما:

- السوق الجزائرية غير معروفة بصفة دقيقة وكلية.
- السوق الجزائرية مفتوحة للاستثمارات والواردات (ضعف الإنتاج الوطني خارج قطاع المحروقات)، وهذا الأخير ما يغلب على السوق الجزائرية رغم الجهود المبذولة للحد منها وتطوير الإنتاج الوطني.

2- التوجه الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

مارست المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عملية التخطيط الإستراتيجي متوسط المدى ضمن السياق الوطني والقيود والتدخلات من الإدارة، خاصة في المرحلة الأولى من استعمال التخطيط، ولتدخل بعدها في نظام من التخطيط أقل ثقلا وقيودا من سابقه في المرحلة الأولى.

إن الخطة الإستراتيجية في المؤسسة، تعبر عن العنصر الأساسي لعملية تحديد الأهداف النهائية، والتي يستوجب تحقيقها تحديد الأهداف المرحلية، بتوفير وتوزيع الموارد والوسائل بعد تقديرها. وهذه العناصر تجتمع في الواقع ضمن نظام الإدارة الإستراتيجية، الذي ينطلق من وضع الأهداف الإستراتيجية إلى وضع الموازنات، ومراقبة تنفيذها.

والمؤسسة الجزائرية هنا، لا تبتعد عن هذا التصور للتخطيط في مجموعه، ولكن مع وجود الاختلاف في عملية التطبيق والتنفيذ، حيث أن عملية وضع الأهداف وتحديد الموارد والوسائل ليست من صلاحيات المؤسسة فقط كوحدة مستقلة، بل يشترك فيها الأطراف المتعاملين معها (الأطراف ذوي المصلحة)، حيث يتمثل دورهم في المبالغ الممكن تخصيصها لكل فرع اقتصادي على المستوى الوطني، وكذلك التوجيهات والاقترحات والأهداف العامة، قبل الانطلاق في إعداد الخطة من طرف المؤسسات التي تمر عبر ذلك إلى المتعاملين، الذين يدرسونها ويقررون رفضها أو قبولها، مع تعديل أو بدونه . وهنا تظهر طاقات ومهارات الإقناع لدى المديرين، والمسؤولين في المؤسسة.

وخطة المؤسسة لا تتعلق بالنشاطات الاقتصادية فقط، بل تعكس أيضا إستراتيجية إجتماعية، وأثناء إعداد المؤسسة لخطة لا تتمتع بحرية واستقلالية القرار، فهي تخضع للتوجيهات الإدارية العامة قبل الإعداد، وأثناء تنفيذها أيضا.

لقد وجدت المؤسسة الجزائرية نفسها في ظل الظروف الحالية، والمستقبلية، للاقتصاد الوطني مضطرة إلى أن تكيف طرق تسييرها مع التنظيم الجديد للاقتصاد، وتعمل على مقاطعة الطرق السابقة للتسيير وما يرتبط بها من عدم استعمال حقيقي لتقنياته. وبالتالي الاعتماد على خطة للتصحيح تعتمد على تقنيات حديثة تدعم التخطيط الاستراتيجي لها.

من خلال دراستنا لوضعية بعض المؤسسات الجزائرية، يمكن لنا أن نجد عدة نقاط تشترك

فيها من حيث اعتمادها على الإدارة الإستراتيجية في التسيير ومجال اتخاذ القرارات وهي:

- اعتماد على معلومات قليلة غير كافية في إتخاذ القرار، وكذا ضعف نظم المعلومات المستخدمة.
- ضعف عمليات التنبؤ بالمستقبل ووجود فجوات كبيرة.
- النظرة المحدودة قصيرة المدى بالنسبة للمخططين.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- التركيز على تحقيق الأهداف المالية قصيرة الأجل.
- عدم استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة ومجال إتخاذ القرار.
- ضعف الكفاءات الإدارية المتخصصة في المجالات الإستراتيجية.
- الاعتماد على المفاهيم الإستراتيجية بصورة شكلية، أي وجود رسالة ورؤية ولكن لا تؤخذ بعين الاعتبار.

ومنه يمكن القول أن التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الجزائرية ضعيف، ولم يرق إلى المستوى المطلوب مقارنة بمثيلاتها في دول أخرى.

3-مجتمع الدراسة

إن الأصل في البحوث العلمية أن تجري على جميع أفراد مجتمع البحث، لأن ذلك أدعى لنتائج البحث، وكذا لأن الباحثة تلجأ لاختيار جزء من المجتمع إذا تعذر ذلك بسبب كثرة عددهم بالإضافة إلى التكاليف المادية. ولهذا، فقد تم اختيار بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتي تمكن الباحث من الدخول إليها، وقد قدر عددها بـ 45 مؤسسة موزعة بين المؤسسات العامة والخاصة، تم قبول 30 مؤسسة. وقد ركزنا في اختيار هذه المؤسسات على جانب مهم، وهو أن تكون هذه المؤسسات لديها توجه إستراتيجي، وهذا حتى تكون الدراسة أكثر مصداقية، وكذا من أجل تعميم النتائج على باقي المؤسسات. ولتحقيق هذا الشرط (التوجه الإستراتيجي) قمنا بمقابلة أولية مع المسؤولين في المؤسسات لمعرفة مدى تطبيقها للمفاهيم الإستراتيجية. والجدول الموالي يبين المؤسسات التي تم دراستها وقبولها.

الجدول رقم (01):عينة الدراسة (مؤسسات اقتصادية جزائرية)

الرقم	اسم المؤسسة	الرقم	اسم المؤسسة
01	مامي شركة ذات أسهم	16	لينا شركة ذات أسهم
02	كوندور مؤسسة ذات مسؤولية محدودة	17	استالفيستا شركة ذات أسهم
03	سونلغاز مؤسسة وطنية	18	بوخاري شركة ذات أسهم
04	صيدال فرع بيبوتيك مؤسسة وطنية	19	شوفروليه شركة ذات أسهم
05	سامحة شركة ذات أسهم	20	إتصالات الجزائر مؤسسة وطنية (الجزائر)
06	اتصالات الجزائر مؤسسة وطنية (تيازة)	21	جازي شركة ذات أسهم
07	إيفال فرما مؤسسة ذات مسؤولية محدودة	22	أورهدو شركة ذات أسهم
08	سيم شركة ذات أسهم	23	موبيليس شركة ذات أسهم
09	الحضنة شركة ذات أسهم	24	نوزوكلين شركة ذات أسهم
10	لافارج شركة ذات أسهم	25	رونو شركة ذات أسهم
11	ريغوس شركة ذات أسهم	26	حمود بوعلام شركة ذات أسهم
12	دوهلر شركة ذات أسهم	27	بلاط شركة ذات أسهم
13	رامي شركة ذات أسهم	28	رويبة شركة ذات أسهم
14	فينوس شركة ذات أسهم	29	سيفيتال شركة ذات أسهم
15	نوارثة شركة ذات أسهم	30	هيونداي شركة ذات أسهم

كان عدد الاستثمارات الموزعة هو 90 استبيان: وقد قمنا بتوزيعها على هذه المؤسسات، حيث كان نصيب كل مؤسسة 03 استبيانات موزعة كالتالي: استبيان موجه للمدير العام أو ما يعادله من

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

أعضاء الإدارة العامة، استبيان موجه لمصلحة التسويق أو لمصلحة المالية والمحاسبة، واستبيان موجه لمصلحة الموارد البشرية.

4- تحليل محاور الاستبيان

سيتم عرض في هذا المبحث أولاً مدى صدق وثبات الاستبيان ثم يلي ذلك تحليل نتائج الاستبيان بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري مع تعليق على النتائج المتحصل عليها. **الصدق البنائي:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لمحاور الاستبيان.

يبين الجدول رقم (02) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ و بذلك تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (02): معامل الارتباط بين كل درجة من محاور الاستبيان والدرجة الكلية له

الرقم	المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
01	التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية	0.630	0.000*
02	وجود توجهات إستراتيجية للمؤسسة	0.718	0.000*
03	وجود خطة تنفيذية	0.798	0.000*
04	تنفيذ خطة الإستراتيجية	0.774	0.000*
05	مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية	0.813	0.000*
06	الأداء في المؤسسة: فاعلية المؤسسة	0.773	0.000*
07	الأداء في المؤسسة: كفاءة المؤسسة	0.820	0.000*
08	الأداء في المؤسسة: الارتباط / الملائمة	0.712	0.000*
09	الأداء في المؤسسة: الاستمرارية	0.749	0.000*
10	جوانب بطاقة الأداء المتوازن: الجانب المالي	0.612	0.000*
11	جوانب بطاقة الأداء المتوازن: جانب العملاء أو الزبائن	0.524	0.000*
12	جوانب بطاقة الأداء المتوازن: جانب العمليات الداخلية	0.673	0.000*
13	جوانب بطاقة الأداء المتوازن: جانب النمو والتعلم	0.667	0.000*

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

❖ ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

وقد تحققنا من ثبات استبيان الدراسة باستعمال معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما يلي مبينة في الجدول رقم (03)

الجدول رقم (03): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

الرقم	المحور	كرونباخ (الثبات)	الصدق *
01	التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية	0.910	0.953
02	وجود توجهات إستراتيجية للمؤسسة	0.739	0.859
03	وجود خطة تنفيذية	0.710	0.842
04	تنفيذ خطة الإستراتيجية	0.766	0.875
05	مراقبة وتقييم الخطة الإستراتيجية	0.884	0.940
06	الأداء في المؤسسة: فاعلية المؤسسة	0.720	0.848
07	الأداء في المؤسسة: كفاءة المؤسسة	0.859	0.926
08	الأداء في المؤسسة: الارتباط / الملائمة	0.835	0.913
09	الأداء في المؤسسة: الاستمرارية	0.765	0.891
10	جوانب بطاقة الأداء المتوازن: الجانب المالي	0.628	0.792
11	جوانب بطاقة الأداء المتوازن: جانب العملاء أو الزبائن	0.762	0.872
12	جوانب بطاقة الأداء المتوازن: جانب العمليات الداخلية	0.718	0.847
13	جوانب بطاقة الأداء المتوازن: جانب النمو والتعلم	0.830	0.911
	جميع فقرات الاستبيان	0.992	0.995

* الصدق = الجذر التربيعي الموجب لعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (03) أن قيمة ألفا كرونباخ فاقت 0.60 وتراوحت بين 0.628 و 0.910 لكل محاور الإستبيان. كذلك كانت قيمة ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان 0.992.

أما بالنسبة لقيم الصدق فكانت مرتفعة وتراوح بين 0.842 و 0.953 لكل محور من محاور الاستبيان. كما كانت قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبيان 0.995 وهذا يعني أن معاملي الثبات والصدق مرتفع.

4- تحليل بيانات البحث

سنقوم بعرض جميع النتائج المتحصل عليها بالنسبة للمحاور المتعلقة بأداء المؤسسة.

- محور أداء المؤسسة: فاعلية المؤسسة

فيما يلي سنقوم بتحليل البيانات المتحصل عليها لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل عبارة من محاور الإستبيان تساوي القيمة المتوسطة وهي 3 أم تختلف اختلافا جوهريا عن ذلك.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الجدول رقم (04): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات محور فاعلية المؤسسة

الترتيب	القيمة الاحتمالية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	1- فاعلية المؤسسة	
1	0.000*	0.667	86.44	4.322	تساهم المؤسسة في تحقيق غايات الرسالة التي وجدت من أجلها.	1
3	0.000*	1.250	65.10	3.255	تحقق المؤسسة أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل.	2
2	0.000*	0.912	78.00	3.900	تحقق المؤسسة أهدافها المحددة.	3

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يتبين من الجدول رقم (04) المتعلق بمحور فاعلية المؤسسة النتائج التالية:

حصلت الفقرة الأولى، تساهم المؤسسة في تحقيق غايات الرسالة التي وجدت من أجلها، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 86.44% وهي نسبة مرتفعة تدل على أن المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لها رسالة واضحة توجه أنشطتها بما يساهم في تحقيقها. لأن رسالة المؤسسة تعد مرير وجودها واستمراريتها والغرض الذي وجدت من أجله والتي تصوب عملها لأجله.

- محور أداء المؤسسة: كفاءة المؤسسة

فيما يلي سنقوم بتحليل البيانات المتحصل عليها لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل عبارة من محاور الإستبيان تساوي القيمة المتوسطة وهي 3 أم تختلف اختلافا جوهريا عن ذلك.

الجدول رقم (05): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات محور كفاءة المؤسسة

الترتيب	القيمة الاحتمالية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	2- كفاءة المؤسسة	
3	0.000*	0.980	65.32	3.266	تستثمر المؤسسة مواردها المالية والبشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.	1
1	0.000*	0.943	78.22	3.911	تنفذ المؤسسة أنشطتها بتكلفة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة.	2
4	0.000*	1.106	60.22	3.011	مخرجات الأنشطة تتلاءم مع حجم العاملين/ت بالمؤسسة.	3
2	0.000*	0.851	69.54	3.477	تنفذ المؤسسة أنشطتها في فترة زمنية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة.	4

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول رقم (05) المتعلق بمحور كفاءة المؤسسة النتائج التالية:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

احتلت الفقرة الثانية ،، تنفذ المؤسسة أنشطتها بتكلفة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة،، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 78.22% وهذا يعكس موافقة كبيرة من قبل المؤسسات، وكما يعكس أيضا القدرة العالية للمؤسسات الاقتصادية في تقدير التكاليف ووضع موازنات تقديرية بما يتلاءم مع طبيعة نشاطها، كما النتيجة المتحصل عليها من وجهة نظر الباحثة تنسجم مع النتائج المتحصل عليها في محور ،،وجود توجهات إستراتيجية،،.

- محور أداء المؤسسة: الارتباط/ الملاءمة

فيما يلي سنقوم بتحليل البيانات المتحصل عليها لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل عبارة من محاور الإستبيان تساوي القيمة المتوسطة وهي 3 أم تختلف اختلافا جوهريا عن ذلك.

الجدول رقم (06): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات محور الارتباط والملاءمة

الترتيب	القيمة الاحتمالية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	3- الارتباط / الملاءمة
2	0.000*	0.565	85.76	4.288	1 تختار المؤسسة برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة.
1	0.000*	0.414	94.00	4.700	2 لدى المستفيدين رضا على الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.
5	0.000*	0.819	80.88	4.044	3 زيادة الطلب من قبل المستفيدين على الخدمات أو المنتوجات التي تقدمها المؤسسة.
4	0.000*	0.767	81.54	4.077	4 المجتمع المحلي راضي على الخدمات أو المنتوجات التي تقدمها المؤسسة.
3	0.000*	0.965	82.22	4.111	5 المؤسسة لديها قدرة على الوصول لفئاتها والانتشار الجغرافي.
6	0.000*	0.917	80.32	4.005	6 تقدم المؤسسة خدماتها أو منتوجاتها بفعالية أكثر قياسا بالمؤسسات الأخرى المشابهة.

* المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

تحصلت العبارة الثانية ،، لدى المستفيدين رضا على الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة،، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 94.00% هذا ما يعبر عن الموافقة الكلية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتحقيق رضا الزبائن كونهم الحلقة الأساسية في نشاطاتهم التجارية، لكن يجدر بالإشارة أن هناك قطاعات عامة لا خيار للزبون الجزائري إلا الاستفادة منها لعدم وجود بديل آخر، لكن بالنسبة

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

للمؤسسات الخاصة فتبدي أهمية كبرى لرضا الزبائن والحفاظ عليهم لضمان استمرارية نشاطها ووجودها في السوق الجزائري لوجود منافسة شديدة في كل المجال غير المحتكرة من طرف القطاع العمومي.

- محور أداء المؤسسة: الاستمرارية

فيما يلي سنقوم بتحليل البيانات المتحصل عليها لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل عبارة من محاور الإستبيان تساوي القيمة المتوسطة وهي 3 أم تختلف اختلافا جوهريا عن ذلك.

الجدول رقم (07): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات محور الاستمرارية

الترتيب	القيمة الاحتمالية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	4- الاستمرارية
3	0.000*	0.572	83.54	4.177	1 المؤسسة لديها القدرة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ أنشطتها.
5	0.000*	0.869	78.22	3.911	2 المؤسسة تدير أموالها بصورة تضمن أفضل استثمار لها.
2	0.000*	0.790	84.22	4.211	3 لدى المؤسسة القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة.
6	0.000*	0.841	77.76	3.888	4 لدى المؤسسة الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لاستمرار عملها.
1	0.000*	0.818	88.00	4.400	5 تتلاءم المؤسسة مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع.
4	0.000*	0.859	79.10	3.955	6 لدى المؤسسة القدرة على التغيير إيجابيا في الفئات المستفيدة منها.

* المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

احتلت الفقرة الخامسة، «تتلاءم المؤسسة مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع»، المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي 88.00% فهذا من الطبيعي والمنطقي أن تتماشى منتوجات وخدمات المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية مع الوضع الاجتماعي للفئة المستهدفة لها ونفس الشيء بالنسبة للثقافة المجتمع.

الجدول رقم (08): المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لجميع فقرات محور ،أداء المؤسسة،،

القيمة الاحتمالية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	المحاور	
0.000*	0.768	74.52	3.726	أداء المؤسسات الإقتصادية	1

* المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور ،أداء المؤسسة، يساوي 3.726 والمتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.52% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع فقرات هذا المحور دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع الفقرات أكبر من 3 وهذا يعني موافقة من قبل أفراد العينة ، وهذا ما أكدته نتائج المقابلة أن هناك رضا عن الأداء، كما نستنتج أن للمؤسسات الإقتصادية توجهات إستراتيجية منفذة ونتائج رقابة عليها تساهم في تقييم وتطوير أدائها، أي يمكن القول أنها تمارس الإدارة الإستراتيجية لتحقيق أداء فعال بنسبة 74.52% .

3.4- اختبار فرضيات البحث

لاختبار فرضيات تم استخدام اختبار دلالة معامل ارتباط بيرسون وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور البحث موضع الاهتمام.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور البحث موضع الاهتمام.

إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج SPSS) فإنه لا

يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور البحث، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي توضح أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة.

1.3.4- اختبار الفرضيات الفرعية

في هذا المطلب سنقوم من اختبار الفرضيات الفرعية الموضوعة سابقا لتأكد من صحتها أو نفيها

وذلك باستعمال المتوسط الحسابي النسبي وتمثل فيما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين التحليل

الإستراتيجي للبيئة وأداء المؤسسات الإقتصادية الجزائية.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الجدول رقم (09): معامل الارتباط بين التحليل الإستراتيجي البيئي وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المحور	الإحصاء	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الارتباط / الملائمة	الاستمرارية	أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام
التحليل الإستراتيجي للبيئة	معامل الارتباط	0.584	0.480	0.440	0.640	0.612
	القيمة الاحتمالية	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*

*معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

نتيجة الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين التحليل الإستراتيجي للبيئة وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

إن عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة هي جوهر الإدارة الإستراتيجية ومن خلالها تتعرف المؤسسة على فرصها وتهديداتها ومواطن قوتها وضعفها وهذا ما يمكنها من تطوير توجهاتها الإستراتيجية وتصميم خططها بما يتلاءم مع نتائج التحليل وتعتبر المرحلة التي تبقى فيها المؤسسة على اتصال مع بيئتها التي تعمل فيها وهذا الاتصال الدائم يجعلها دائمة التعلم من تجاربها وأكثر قدرة على مواجهة المشاكل التي تتعرض لها، مما يحسن من مستوى أدائها. والتحليل الإستراتيجي أداة من أدوات الإدارة الحديثة التي تساعد المؤسسات على التأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين توجهات إستراتيجية (رؤية، رسالة وأهداف)، وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

يبين الجدول رقم (10) أن معامل الارتباط بين وجود توجهات إستراتيجية (رؤية، رسالة وأهداف) وأداء المؤسسات يساوي 0.756، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجهات إستراتيجية (رؤية، رسالة وأهداف) وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الجدول رقم (10): معامل الارتباط بين وجود توجهات إستراتيجية وأداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية

المحور	الإحصاء	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الارتباط / اللانمة	الاستمرارية	أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام
توجهات إستراتيجية (رؤية، رسالة وأهداف)	معامل الارتباط	0.758	0.583	0.608	0.650	0.756
	القيمة الاحتمالية	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*

* معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

نتيجة الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين وجود توجهات إستراتيجية (رؤية، رسالة وأهداف)، وأداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

إن وجود توجهات إستراتيجية واضحة (رؤية، رسالة وأهداف) من أهم مكونات الإدارة الإستراتيجية، فلا يمكن للمؤسسات أن تقوم بصياغة إستراتيجياتها وتطوير برامجها المختلفة مستقبليا، ما لم يكن لديها رؤية مستقبلية واضحة تصدر منها رسالة واضحة يعرض فيها الغرض من المؤسسة وسبب وجودها و تشكل الإطار العام لعمل المؤسسة، كما لابد أن يكون للمؤسسات الاقتصادية أهداف إستراتيجية تنسجم مع رؤيتها ورسالتها تبني على أساسها الخطط والبرامج المستقبلية وكل هذه العناصر إذا توفرت سوف تساهم في زيادة فاعليتها، كفاءتها وقدرتها على الاستمرار وبالتالي سيكون الأساس لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأنه يعكس قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها ومن هنا تأتي علاقة بين وجود توجهات إستراتيجية وأداء المؤسسات الإقتصادية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

يبين الجدول رقم (11) أن معامل الارتباط بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات يساوي 0.759 ، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)
الجدول رقم (11): معامل الارتباط بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المحور	الإحصاء	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الارتباط / الملائمة	الاستمرارية	أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام
وجود خطة إستراتيجية	معامل الارتباط	0.541	0.525	0.469	0.586	0.759
	القيمة الاحتمالية	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

نتيجة الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

إن أهمية الخطة الإستراتيجية وعناصرها تعد الخطوة الرئيسية في عملية الإدارة الإستراتيجية تتضمن رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية وبرامجها الرئيسية ثم الخطط التنفيذية، فوضوح كل هذا يساعد المؤسسة على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها وتحقيقها لأهدافها الإستراتيجية ويساهم في تحقيق رسالتها وبالتالي يمكنها من الاستمرار هذا ما يعني المساهمة المباشرة في تحسين الأداء كون الخطة الإستراتيجية أداة إدارية تقود المؤسسة إلى العمل بشكل أفضل لأنها تركز على طاقة وموارد المؤسسة وتدفعها في نفس اتجاه تحقيق الأهداف.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تم اختبار هذه الفرضية بحساب المتوسط الحسابي لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا أم زادت على ذلك أو قلت.

يبين الجدول رقم (12) أن معامل الارتباط بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات يساوي 0.763، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية

المحور	الإحصاء	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الارتباط / اللانمئة	الاستمرارية	أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام
تنفيذ الخطة الإستراتيجية	معامل الارتباط	0.496	0.562	0.647	0.475	0.763
	القيمة الاحتمالية	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

نتيجة الفرضية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

إن أهمية مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية نفسها، فالإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية دون الالتزام بتنفيذ الخطة الإستراتيجية يعد مضيعة للوقت والجهد والمال. فتتبع الخطة الإستراتيجية يعني تحويلها من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي العملي والتي تمكن المؤسسات الاقتصادية من تحقيق أهدافها المحددة وتصويب عملها باتجاه تحقيق رسالتها ورؤيتها، وبذلك تكون المؤسسات قد ساهمت في تحسين أدائها وتطويره.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تم اختبار هذه الفرضية بحساب المتوسط الحسابي لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا أم زادت على ذلك أو قلت.

يبين الجدول رقم (13) أن معامل الارتباط بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات يساوي 0.798، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الجدول رقم (13): معامل الارتباط بين متابعة وتقييم الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المحور	الإحصاء	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الارتباط / الملائمة	الاستمرارية	أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام
متابعة وتقييم الخطة	معامل الارتباط	0.535	0.608	0.625	0.586	0.798
الإستراتيجية	القيمة الاحتمالية	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

نتيجة الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

إن عملية متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية للتأكد من أن التنفيذ يسير وفق ما تم التخطيط له مسبقاً وما هي الانحرافات الموجودة إذا كان هناك أي انحراف ومن ثم تقييم النتائج ودرجة تحقيق الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً وهذه العملية تضمن تحقيق نتائج أفضل وتتيح الفرصة أمام إدارات المؤسسات لتحسين نقاط الضعف الموجودة وتعزيز نقاط القوة لديها وهذا يساهم بشكل أساسي في الوصول إلى درجات مرتفعة من الكفاءة، الفاعلية، الملائمة والارتباط كما يسمح للمؤسسات الاقتصادية بالاستمرار إلى الأمام وهذا ما يعكس إيجاباً على أداء المؤسسات.

الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تطبيق جوانب بطاقة الأداء المتوازن وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تم اختبار هذه الفرضية بحساب المتوسط الحسابي لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا أم زادت على ذلك أو قلت.

يبين الجدول رقم (14) أن معامل الارتباط بين تطبيق جوانب بطاقة الأداء المتوازن وأداء المؤسسات يساوي 0.586، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق جوانب بطاقة الأداء المتوازن وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الجدول رقم (14): معامل الارتباط بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأداء المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية

المحور	الإحصاء	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الارتباط / الملائمة	الاستمرارية	أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام
تطبيق جوانب بطاقة	معامل الارتباط	0.520	0.423	0.574	0.452	0.586
الأداء المتوازن	القيمة الاحتمالية	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*

* معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

نتيجة الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تطبيق جوانب الأداء المتوازن وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة لقياس الأداء الكلي للمؤسسات الاقتصادية، لإمامها بعدة جوانب لقياس الأداء إلا أن معظم المؤسسات الاقتصادية ليست على دراية بوجود هذا الأداة الفعالة رغم تطبيقها لمختلف جوانبها فبدءا بالجانب المالي الذي يعد الركيزة الأساسية لعظم المؤسسات لأن في نظرهم قياس الأداء مرتبط بالتقييم المالي للمؤسسة، يوجد جانب آخر لا يقل أهمية عن الجانب المالي والمتمثل في جانب العملاء أو الزبائن حيث يعد هذا الأخير العمود الفقري لنشاط كل مؤسسة مهما كانت طبيعتها فلتحقيق ربح واستمرارية يجب التعرف على حاجات ورغبات الزبائن لتبنيها بطريقة فعالة ما يحقق أمرين مهمين هما زيادة حجم السوق وتحقيق أكبر قدر من المبيعات، أما الجانب الثالث فهو جانب العمليات الداخلية ففيه نجد كل ما يتعلق بالنظام الداخلي للمؤسسة من إدارة و كيفية الاتصال بين الأقسام ومدى نجاعة القرارات المتخذة وتفاعل معها في الوقت المناسب، أما الجانب الأخير فيتعلق بالتعلم والنمو فيتناول مدى تلاءم المؤسسة مع التطورات الكائنة من أجل إبداع وابتكار منتجات أو خدمات جديدة تواكب بها التغيرات الطارئة وذلك بإشراك عمالها وتحفيزهم للقيام بأداء أفضل يحقق أهداف المؤسسة وأهدافهم الخاصة. و من كل ما سبق نستنتج أن هناك علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2.3.4- اختبار الفرضية الرئيسية

بعدما إختبرنا للفرضيات الفرعية يجدر بنا إختبار الفرضية الرئيسية إستنادا بالنتائج المتحصل عليها مما سبق.

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

يبين الجدول رقم (15) أن معامل الارتباط بين وجود خطة إستراتيجية وأداء المؤسسات يساوي 0.712، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (15) معامل الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المحور	الإحصاء	المحاور	فاعلية المؤسسة	كفاءة المؤسسة	الارتباط / اللانحة	الاستمرارية	أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام
الإدارة الإستراتيجية	معامل الارتباط	التحليل الإستراتيجي	0.584	0.480	0.440	0.640	0.612
		توجهات إستراتيجية	0.758	0.583	0.608	0.650	0.756
		وجود خطة إستراتيجية	0.541	0.525	0.469	0.586	0.759
		تنفيذ الخطة الإستراتيجية	0.496	0.562	0.647	0.475	0.763
		متابعة وتقييم الخطة	0.535	0.608	0.625	0.586	0.798
		تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	0.520	0.423	0.574	0.452	0.586
القيمة الاحتمالية							0.000*
المجموع							0.712

* معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

نتيجة الفرضية الرئيسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين الإدارة

الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا هاما وفعالا في تقييم وتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هذا ما يحفزها على تطبيق هذا الأسلوب الحديث بطرق علمية وعملية لكي تحقق أهدافها المسطرة في ظل بيئة سريعة التغير، فمن هنا يرى جميع المديرين أنه من الضروري تطبيق الإدارة الإستراتيجية بخطواتها الرئيسية المتسلسلة، كما يمكن أيضا استعمال معايير أخرى تساعد في تقييم الأداء

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

وتعتبر هذه الأخيرة من أدوات الإدارة الإستراتيجية فهنا نذكر أهمية بطاقة الأداء المتوازن لكونها تلم بجميع الجوانب الممكن قياسها في الأداء. فكل ما ذكرناه سلفا مطبق إلى حد ما في المؤسسات الجزائرية إلا أن هناك فرق شاسع بين مفهوم الإدارة الإستراتيجية العلمي ومفهوم الإدارة الإستراتيجية المطبق في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

خاتمة:

بناء على الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة حول الإدارة الإستراتيجية وأثرها على قياس أداء المؤسسات الإقتصادية، فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نعرضها فيما يلي:

- صعوبة الوصول إلى المسؤولين في المؤسسات وبالخصوص المدراء، بسبب تخوفهم من المساءلة وكشف النقائص وسرية المعلومات على حد قولهم.
- بالرغم من كبر حجم المؤسسات الجزائرية وانفتاح بعضها على الأسواق الأجنبية، إلا أنها تبقى منعزلة ومنغلقة على الجهات التي من شأنها أن تزيد وتحسن من أدائها كمراكز البحث العلمي.
- المؤسسات الإقتصادية الجزائرية تهتم بدراسة المحيط الداخلي والخارجي، حيث يعد مصدر جلب المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، هذا ما يفرضه التغيير السريع للمحيط والتطور الهائل للتكنولوجيا والمنافسة الحادة.
- المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لها توجه فيما يخص الرؤية والرسالة، حيث وجدنا لكل المؤسسات المدروسة رؤية ورسالة لكنها غير معلنة للعمال حتى الإطار منها وهذا ما يعني أن الأمر شكلي فقط، أي لا تؤخذ الرؤية والرسالة بعين الاعتبار حتى تسعى للوصول إليهم وتخصص الموارد لذلك.
- تعتمد المؤسسات الإقتصادية الجزائرية على اللقاءات والاجتماعات لإيصال الأوامر والقرارات إلى عمالها، وهذا أمر إيجابي لأن من شأنه أن يفسح المجال لتوضيح النقاط الغامضة والتشاور في بعض الأمور.
- تضع المؤسسات الجزائرية أهدافا موزعة بين الكمية منها والكيفية، حيث نجد الأهداف الكيفية (النوعية) ذات الأجل المتوسط.
- تتميز الأهداف المصاغة من طرف المؤسسة بملائمتها مع الموارد المتاحة، وهذا ما يؤكد الاستفادة التامة للمؤسسات من التشخيص الإستراتيجي التي تقوم به.
- شدة المنافسة في القطاع الخاص بالمقارنة بالقطاع العام، نظرا لأن معظم مؤسسات القطاع العام ذات طابع احتكاري بسبب انفرادها في السوق.
- إن المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ليست على دراية لمفهوم الإدارة الإستراتيجية ففي الدراسة وجدنا أن معظم المؤسسات تطبقها لكن بدون معرفة أصولها ومستوياتها ومتطلبات نجاحها.
- معظم المؤسسات الإقتصادية تقوم بربط قياس الأداء بالمؤشرات المالية فقط أي المؤسسة تحقق أهدافها إلا إذا حققت رقم أعمال معين أو نسبة مبيعات مرتفعة، فهذا التفكير أدى إلى إهمال عناصر أخرى لا تقل أهمية على ما يمكن قياسه بهذه المؤشرات مثل قياس رضا الزبائن، معرفة مدى ولاء للعملاء الداخليين ومدى تجاوبهم مع قرارات الإدارة.. الخ

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- وجود اهتمام من قبل المؤسسات الجزائرية بتقييم الإستراتيجية، وهذا ما يؤكد وجود جهة تهتم بهذا الشأن.
- استعانة المؤسسات الجزائرية بخبراء خارجيين لسببين: أولهما هو التأكد من صدق معلومات المدققين الداخليين، وثانيهما هو لكسب الخبرة وإدخالها إلى المؤسسة.
- وجود ضعف في ما يخص تحقيق الأهداف، أي وجود فجوة بين الأهداف المحققة والأهداف المخطط لها وهذا راجع إلى عدة أسباب أهمها: سوء التخطيط بالرغم من القيام بالتشخيص الإستراتيجي، وكذلك بسبب ضعف التنفيذ والانحراف عن الخطة الموضوعة، رغم موافقة الجميع لتحقيق أهداف مؤسساتهم إلى أن الواقع يثبت عكس ذلك وهذا ما تم استنتاجه من خلال المقابلات الشخصية لبعض الأعضاء من الإدارة العليا.
- اعتماد المؤسسات الجزائرية على الأدوات المالية التقليدية في تقييم الإستراتيجية وعدم انتهاج الأدوات الحديثة، لأنه ما يعاب على الأدوات المالية احتوائها معايير مالية فقط، بالإضافة إلى اعتمادها على الأجل القصير في التخطيط.
- غياب الدورات التكوينية المتعلقة بتقييم الإستراتيجية وهذا ما يؤكد غياب الوعي لدى المديرين والمسؤولين فيما يخص هذا الجانب.
- اعتماد المؤسسات الجزائرية على معايير مالية وغير مالية عند تقييم الإستراتيجية وكان معظم المعايير غير المالية يدور حول رضا الزبائن والعمال فقط.
- وجود اهتمام كبير بالجانب المالي في المؤسسات الجزائرية، لأنه يعد الهدف الأسمى الذي تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقه.
- تأخذ المؤسسات الجزائرية في الحسبان آراء واقتراحات مساهميها فيما يخص الأهداف المراد تحقيقها.
- غياب جلسات الإفصاح والمساءلة بين المدراء والمساهمين، بالإضافة إلى غياب المصداقية فيما بينهم، كل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على أداء المؤسسة.
- غياب الاتصال بين المؤسسات الجزائرية والزبائن وانحصار التسويق في مفهومه التقليدي، وهذا ما يعني أن هذه المؤسسات بعيدة عن تطبيق المفهوم الحديث للتسويق.
- نقص إجراءات الاستقصاء عن مدى رضا الزبائن عن المنتجات ومعرفة احتياجاتهم وأذواقهم.
- عدم امتلاك معظم المؤسسات الجزائرية لقاعدة بيانات حول عملائها، وهذا ما يزيد من صعوبة التواصل معهم.
- تتميز مؤسسات القطاع الخاص بالتكنولوجيا العالية عن غيرها من مؤسسات القطاع العام.
- تطبيق النظام المحاسبي الجديد (IFRS) في كل المؤسسات الجزائرية بسبب فرض الدولة لذلك وهذا يسهل من تعامل هذه المؤسسات مع المؤسسات الأجنبية (تماثل أنظمة المحاسبة).

المراجع:

- علي عبد الله، تأثير البيئة الخارجية على الأداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، أكتوبر 1999.
- العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، 2011.
- مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2013.
- Kaplan Robert, David Norton, **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business Review (January, February) 1996.
- Kaplan Robert, David Norton, **Linking the Balanced Scorecard To Strategy**, California Management review, Vol 39, No 01, Fall 1996.
- Kaplan Robert, David Norton, **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business Review (January, February) 1996.

«حوكمة المنظومة المصرفية كآلية لمكافحة الفساد المالي»

(حالة الجزائر)

حاكمة الشركات

د. دحمانى عزيز

أستاذ محاضر ب، كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير جامعة بشار. الجزائر

د. بن عبد العزيز سفيان

أستاذ محاضر ب، عضو مخبر بحث، كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بشار. الجزائر

د. علالي مختار

أستاذ محاضر ب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بشار. الجزائر

ملخص البحث:

يعد مصطلح الحوكمة واحدا من بين أكثر وأشهر المصطلحات المتداولة في الفترة الحالية، فهو مطلب تفرضه ضرورة وتقتضيه حاجة وتدعمه رغبة، أما عن مفهومه فهو ينساق ضمن درجة من التناغم مع لفظي العولمة والخصخصة اللذان تعرضا للجدل في بداية ظهورهما لكن سرعان ما أصبحا مفهومين لا من حيث المضمون ولا من حيث الأبعاد خاصة مع تزايد استخدامهما من طرف هيئات المجتمع الدولي. ونظرا لما تلعبه المؤسسات المصرفية من نشاط اقتصادي هام كونها المصدر الرئيس لتدفق رؤوس الأموال في شريان أي اقتصاد، فإن عملية حوكمتها تعد أساسا لضمان استمرارها في أداء وظيفتها وتحقيق أهدافها. وعليه تسعى هذه الورقة البحثية إلى إلقاء الضوء على ذلك الدور الذي تلعبه الحوكمة في الرفع من أداء البنوك وتفعيل دورها وسلامتها في الاقتصاد الوطني الجزائري. الكلمات المفتاحية: الحوكمة، النظام المصرفي، المنظمات والبنوك، اتفاقية بازل، قانون النقد والقرض، الشفافية،..

Abstract :

Given the play of banking institutions of economic activity as an important source of capital flow the lifeblood of any economy in the president, the governance process is mainly to ensure it continues to do its job and achieve their goals.

Accordingly, this paper seeks to shed light on the role that they play in the governance of lifting the performance of banks and activate their role and integrity of the Algerian national economy.

Key words: corporate governance, the banking system, organizations, banks, the Basel Convention, the Law on Money and loan, transparency.

«حوكمة المنظومة المصرفية كآلية لمكافحة الفساد المالي»، (حالة الجزائر)

مقدمة:

أصبحت قضية الحوكمة تطغى على قمة اهتمامات مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية العالمية إثر العديد من الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين، حيث ومع تصاعد حالات الفشل الذريع الذي منيت به العديد من البنوك والشركات المصرفية على مستوى العالم في الآونة الأخيرة، فقد أرجع المحللون السبب الرئيسي لهذا الفشل إلى افتقار هذه الشركات إلى القواعد الجيدة لإدارتها مما ساهم في سهولة التلاعب في الحسابات واتخاذ قرارات غير رشيدة، وغياب الرقابة والمتابعة من قبل المساهمين وأصحاب المصالح، الأمر الذي حدا بالمؤسسات المالية الدولية أن تضع مجموعة من المعايير والقواعد التي تكفل حسن الأداء وتوفر الرقابة القوية، وذلك تحت عنوان *Governance Corporate* أو، «حوكمة الشركات». ولم تتوقف هذه المؤسسات المالية عن هذا الحد بل خصصت التمويل اللازم لنشر الوعي بهذه القواعد وإخراجها إلى حيز التنفيذ، وقد تعاضم الاهتمام بالحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة عقب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية.

وعليه تسعى هذه الورقة البحثية إلى الإجابة على الإشكال التالي:

« إلى أي مدى يمكن أن تساهم الحوكمة في تحسين أداء المنظومة البنكية وتفعيل النشاط المصرفي حتى تكون كأداة للوقاية من الفساد المالي خاصة في الاقتصاد الجزائري؟

الهدف من الدراسة:

تسعى الدراسة كذلك إلى إبراز أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك للرفع من أدائها وتفعيل دورها في الاقتصاد الوطني الجزائري.

منهج الدراسة:

من أجل الإحاطة بجوانب الإشكال أعلاه سنستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في قالب نسعى من خلاله إلى الإجابة على أهم متطلبات الإشكالية وهذا بالاستعانة ببعض الأدوات والتحليلات.

خطة الدراسة:

سيتم تغطية هذه الدراسة من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار النظري والخلفية التاريخية للحوكمة.

المحور الثاني: مبادئ الحوكمة وسبل دعمها في الجهاز المصرفي.

المحور الثالث: النظام المصرفي الجزائري في ظل الحوكمة والدروس المستفادة من فضيحة الخليفة.

1. المحور الأول: الإطار النظري والخلفية التاريخية للحوكمة

لقد أضحت الحوكمة من المواضيع التي لازالت الحوارات بشأنها مفتوحة وفي بدايتها خاصة بالنسبة للمجتمعات النامية، حيث لازال المفهوم ملفوفا بكثير من الغموض والالتباس سواء لجهة ميلاده أو لهوية انتسابه، على هذا الأساس سنتناول في هذا المحور تلك المفاهيم والمبادئ الأساسية للحوكمة بشكل عام ثم ننتقل إلى مضامينها وأسسها وكذا أهميتها.

1.1.1. أصول ونشأة حوكمة المنظمات:

1.1.1.1. الخلفيات الفكرية للحوكمة:

لقد ظهر مصطلح الحكم الرشيد، الحكم الصالح، السليم أو الحكم الجيد، في اللغة الفرنسية في القرن 13م كمرادف لمصطلح «الحوكمة»، ثم كمصطلح قانوني سنة 1978م ليستعمل في نطاق واسع معبرا عن تكاليف التسيير، «Charge de Gouvernance»¹ وبناء على هذا التعريف ليس هناك شك أو اختلاف حول الأصل الفرنسي للكلمة.

ومع تنامي ظاهرة العولة، فإن استعمال مفهوم «الحكم الجيد أو الصالح»، أصبح له عدة مصادر كالمصطلح الانجليزي «الحاكمية Governability»، المستعمل في منتصف السبعينات كأداة للتسيير الاجتماعي والسياسيين وقد أعيد استعماله من قبل البنك الدولي في منتصف الثمانينات حيث أصبح من الاهتمامات الكبرى في الخطابات السياسية وخاصة في معاجم تحاليل التنمية ويمكن شرحها على أنها طريقة تسيير سياسة أعمال وشؤون الدولة، فالحاكمية تركز على أشكال التنسيق، التشاور، المشاركة والشفافية في القرار.²

2.1.1. ماهية ومفهوم الحوكمة:

غذت مصطلحات الحوكمة متداولة بشكل متزايد في أدبيات التنمية، ولا يعد مفهوم الحوكمة على أية حال مفهوما جديدا فهو مفهوم قديم قدم الحضارة الإنسانية، فيجدر الإشارة إلى انه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحليلين لمفهوم الحوكمة ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والمالية والاقتصادية والاجتماعية للمنظمات الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل.³

. فالحوكمة لغة: تعني التقويم.

. أما اصطلاحا: فنظام حوكمة الشركات متكامل يهدف إلى تقنين مشروعية مسار الأداء بالمنظمة حفاظا على حقوق المساهمين وذوي المصالح الأخرى.⁴

يستخدم مصطلح الحوكمة في اللغة الانجليزية تعبيراً مستعاراً من الفرنسية وهو يعني في أصله اللاتيني « أسلوب إدارة وتوجيه السفينة»، فمن الضروري الإشارة إلى انه بالرغم من الاستخدام الواسع لمفهوم الحوكمة في الدول المتقدمة، إلا أن البحوث والدراسات تشير إلى انه لا يوجد تعريف دقيق ومحدد باللغة العربية، ولكن بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع تم تبني مفهوم الحوكمة وعرفت كمايلي:

* البنك العالمي (BM) : بأنها « الحوكمة هي ممارسة السلطة في تدبير موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية من اجل التنمية».⁵

* لفظ الحوكمة هو الترجمة للأصل الإنجليزي للكلمة وهو Governance وقد توصل مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب هذا المصطلح، حيث تم استخدام مضمين أخرى مثل الإدارة الرشيدة والحاكمية، الحكم الرشيد لذا يطلق على اصطلاح Corporate Governance بحوكمة الشركات.⁶

* حددت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OCDE تعريفا لحكومة الشركات، بأنها ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال و يحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، كما يحدد قواعد وإجراءات إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها و وسائل الرقابة على الأداء.⁷

كما تعرف الحوكمة ، بأنها الطريقة الرشيدة لإدارة أصول الشركة ومواردها المختلفة وذلك بالقدر الذي يعمل على التوازن في حقوق المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة.⁸

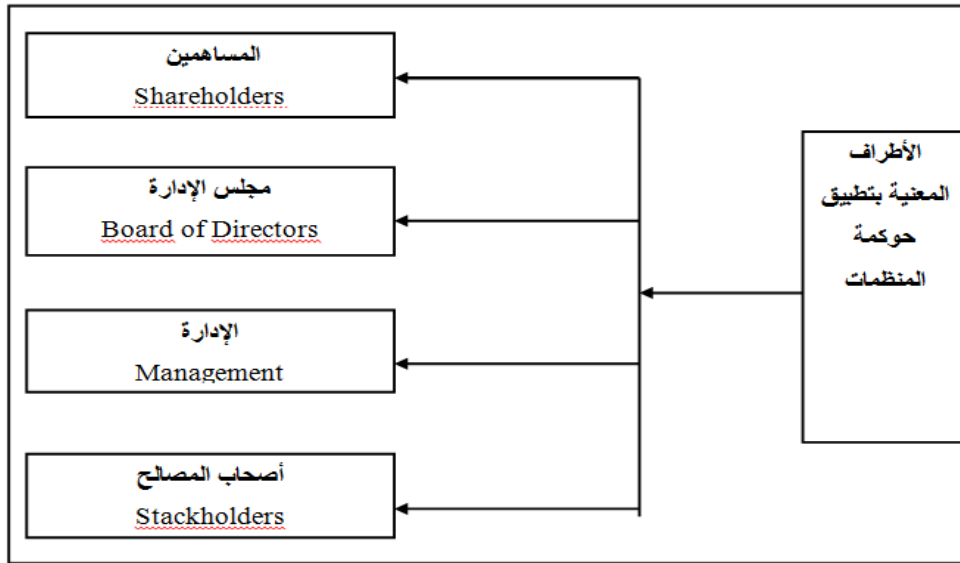
2.1. عوامل وأسس حوكمة المنظمات:

يرتبط مفهوم الحوكمة بمضامين وأسس، وسنحاول في هذا الإطار الوقوف على مدلول الأطراف المعنية والمحددات الأساسية لتطبيق حوكمة المنظمات وكذا مبادئها.

1.2.1. الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة:

الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المنظمات هي الأطراف التي يهتما موضوع المنظمة، ومن ضمنها الأطراف المهمة كل من له «مصلحة»، في ذات المنظمة المساهمة، ويسمون «أصحاب المصالح»، ومنهم ملاك الشركة المساهمة، مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، العاملون والموظفون داخل المنظمة والمقرضون الأساسيين للمنظمة والعملاء الخاصون والموردون الذين يرتبطون مع المنظمة بعلاقات ومصالح بيع وشراء وغير ذلك. والشكل أدناه يوضح هذه الأطراف بالتفصيل:

الشكل (01): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المنظمات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 17.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

ويلعب كل طرف دورا هاما في الإسهام في نجاح المنظمة وأدائها في الأجل الطويل، منم خلال تجسيد الإطار المؤسسي والقانوني الشامل لحوكمة المنظمات، ويتباين دور كل من هؤلاء الأطراف وتفاعلاتهم فيما بينهم تباينا واسعا وذلك حسب الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية السائدة.

2.2.1. المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة المنظمات:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المنظمات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات منها المحددات الخارجية وتلك الداخلية:

1.2.2.1. المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، بالإضافة إلى المنظمات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة، المراجعة، التصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية.⁹

2.2.2.1. المحددات الداخلية:

تشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل المنظمات، والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المنظمات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف بتطبيق حوكمة المنظمات، مثل مجالس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض المصالح بين هؤلاء الأطراف بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.¹⁰

3.1. أهمية وضرورة حوكمة المنظمات

مع توالي الأزمات المالية العالمية بسبب غياب أخلاقيات الإفصاح والشفافية زد على ذلك الانفجار القوي الذي تسببت فيه فضيحة شركة انرون¹¹ وما تلا ذلك من انكشافات متتالية خاصة على مستوى أسواق المال للدول الناشئة، اظهر بوضوح أهمية حوكمة المنظمات بين الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواق مالية، «قريبة من المال»، وقد اكتسبت حوكمة المنظمات أهمية أكبر بالنسبة للاقتصاديات الناشئة نظرا لضعف النظام القانوني الذي يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة.¹¹

1.3.1. أهمية حوكمة المنظمات:

إن الحوكمة أساس جيد للاستقامة والصحة الأخلاقية وتظهر أهميتها فيما يلي:¹²

❖ محاربة الفساد الداخلي في المنظمات وعدم السماح بوجوده أو باستمراره بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى.

❖ تحقيق وضان النزاهة والعدية والاستقامة لكافة العاملين في المنظمات بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.

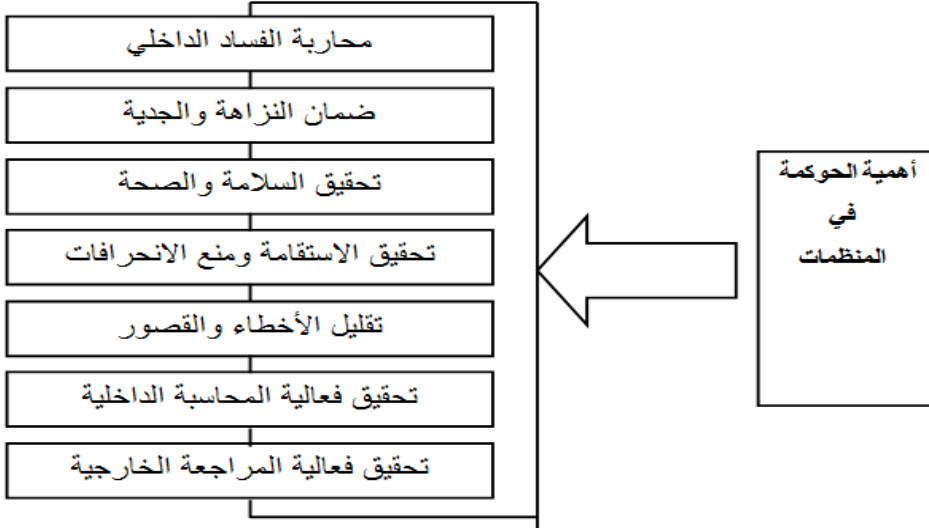
❖ تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمدية أو انحراف متعمد أو غير متعمد، ومنع استمرار هذا الخطأ أو القصور بل جعل كل شيء في إتمامه العام صالحا.

❖ محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديدا للمصالح أو أن باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- ❖ تقليل الأخطاء إلى قدر ممكن بل استخدام النظام الحمائي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء وبالتالي يجنب المنظمات تكاليف وأعباء هذا الحدوث .
- ❖ تحديد الاستفادة القصوى والفعالية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية وكذلك المراجعة الداخلية ، خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنجاز، خاصة وان العاملين في مجال المحاسبة الداخلية أكثر معرفة وبينة فيما يحدث داخل المنظمة.
- ❖ تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجيين، خاصة وإنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس إدارة المنظمات أو من جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها. ويمكن إجمال أهمية الحوكمة من خلال الشكل أدناه كالآتي:

الشكل (02): أهمية حوكمة المنظمات



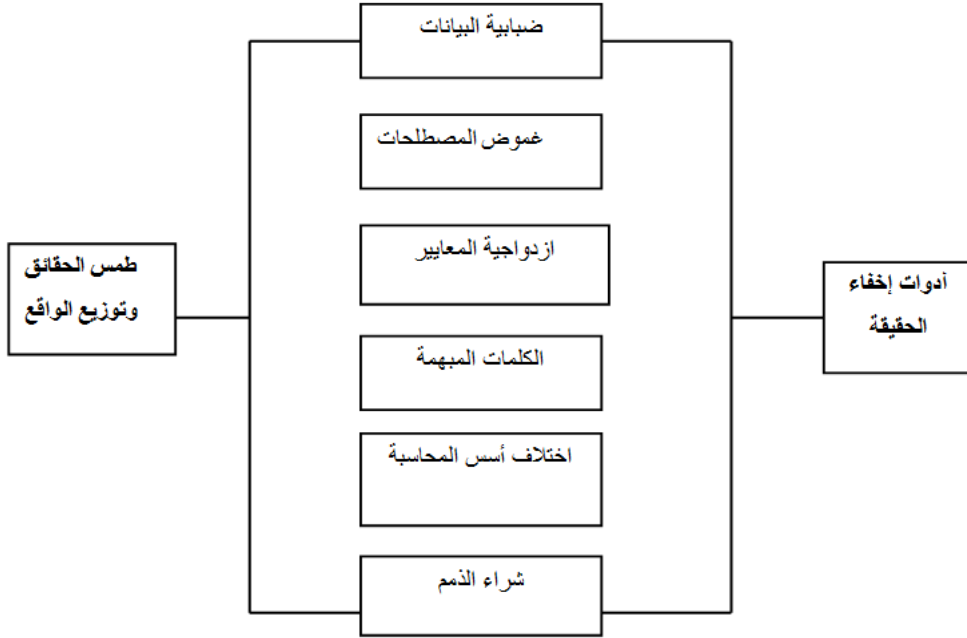
المصدر: محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، ص58

2.3.1. مدى ضرورة الحوكمة وأوجه الاستفادة منها:

تحتاج المنظمات والمؤسسات والجمعيات إلى نظام حمائي ووقائي، نظام يدافع عن صحة وسلامة كل شيء، يعبر عن الحقيقة ويعمل على تحقيق المصداقية، ويزيد من درجة الإفصاح، إنه نظام ومنظومة الحوكمة تلك التي تصنع نظام قوى ضد الإفساد نظام قائم على الأخلاق الحميدة وعلى القيم والمبادئ العليا. لقد جاءت «الحوكمة»، لتوفر قدر كبير من الانضباط والتصدي بكافة جوانب الكذب والخداع وعدم إظهار الحقيقة، وذلك من أجل تصحيح الأوضاع، وتحقيق مزيد من العلانية الموضحة لحقائق أوضاع المنظمات، وزيادة درجة الإفصاح، وتحقيق قدر كبير من الشفافية، كل ذلك لتحقيق مصداقية وسلامة القوائم المالية التي تعبر عن أوضاع المنظمات، والابتعاد عن الغموض وعن استخدام المصطلحات المركبة والكلمات

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)
 المبهمة، والابتعاد عن المعايير المزدوجة، وكل ما من شأنه أن يؤدي إلى عدم قدرة متخذ القرار على معرفة الحقيقة، خاصة ما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل (03): أدوات إخفاء الحقائق



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 42.

إن هذا يوضح أهمية وجود الحوكمة ليس فقط لجلاء الحقيقة، ولكن وهو الأهم لإظهار الواقع على ما هو عليه، ومن ثم يستطيع كل فرد أن يتخذ قراره السليم في ضوء حقائق ومعلومات كافية خاصة في ما يتصل بـ:

- 1-عمليات الاحتفاظ والانفصال وعمليات الارتباط بالخيارات.
- 2-عمليات تكوين وتنويع المحافظ وإدارتها بين الأصول المختلفة الأنواع والزمن.
- 3-عمليات المحاسبة والتوجيه لمجلس الإدارة عن نتائج الأعمال أو عن خطط الاستثمار المستقبلية أو عن تقدم تنفيذ المشروعات.
- 4-عمليات تقييم نظم الضبط والرقابة الداخلية، ومدى كفاءة هذه النظم في معالجة أي قصور يحدث والكشف عنه، وحماية ووقاية المشروعات.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

وإذا كانت الحوكمة مطلباً يرى البعض أنه يستمد إلى أسباب ودعاوي خارجية، فإنه في الواقع ومن باب أولى يستند إلى أسباب داخلية، بل أن الحوكمة تعد من العوامل الحاسمة ومن القضايا التي تتطلبها دواعي امتلاك المزايا التنافسية لأي سوق استثماري نشط ويرعى في أن يزداد نشاطاً.¹³

2. المحور الثاني: مبادئ الحوكمة وسبل دعمها في الجهاز المصرفي

لتحقيق المنهج والنهج لحوكمة المنظمات فقد تم صياغة مبادئ أساسية أصبحت بمثابة المرجع الأساسي للعديد من الممارسات المتعلقة بمفهوم حوكمة المنظمات، وفي الواقع نجد أنه كلما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة.

1.2 مبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي:

1.1.2 مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:¹⁴

في أبريل 1988 طلب مجلس المنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية للأعضاء بالمنظمة، وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص، بوضع مجموعة من المبادئ والإرشادات الخاصة بحوكمة المنظمات، وفي 1999 تم إصدار هذه المبادئ ومنذ ذلك الحين تعتبر الأسس المناسبة لتطبيق مفهوم حوكمة المنظمات وتتكون من ستة مبادئ أساسية هي:

1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المنظمات؛ يجب أن يتضمن إطار حوكمة المنظمات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية التنفيذية.

2- حقوق المساهمون والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية؛ وتشمل نقل ملكية الأسهم، اختيار مجلس الإدارة، الحصول على عائد الأرباح، ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

3- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين؛ ويعني ذلك توفر المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها أو من التجارة بالمعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

4- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالمنظمة؛ وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لها، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على المنظمة وحصولهم على المعلومات، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك، العاملين، حملة السندات والموردين والعملاء.

5- الإفصاح والشفافية*؛ وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقبة الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

6- مسؤوليات مجلس الإدارة؛ وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

2.2 سبل وعناصر دعم الحوكمة في الجهاز المصرفي:

نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به البنوك في أي اقتصاد، فإن تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي يعد أمرا في غاية الأهمية لضمان سلامة الجهاز المصرفي وتحقيق الكفاءة في الأداء ولدعم دوره في خدمة الإقتصاد

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الوطني¹⁵ ، هذا ويرى الخبراء أن الحوكمة من المنظور المصرفي تعني تطوير الهياكل الداخلية للبنوك بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة بالإضافة وجود قوانين واضحة تحدد دور هيئات الإشراف والرقابة على الجهاز المصرفي.

1.2.2. مبررات وفرص إقامة الحوكمة:

إن الحوكمة باعتبارها أحد مكونات نظام المناعة في المنظمات، إن لم يكن أهم مكوناته تعمل على محاربة الفساد وتحقيق الصحة والسلامة المالية والمحاسبية للمنظمات. ولقد اتضح ذلك بشدة عندما اكتشفت جماهير المساهمين في بعض كبريات المنظمات العالمية أنهم وقعوا ضحية الخداع والتزييف والتزوير، بسبب عمليات نصب واسعة النطاق ، وكانت هذه الفضائح سببا في كشف الكثير من قضايا الفساد، ورغم إصابة أداء المنظمات بالخلل إلا أن تأخر الإصلاح أدى إلى تفاقم الأمور، وهو خلل شمل جوانب عديدة.¹⁶ يظهرها لنا الشكل التالي:

شكل (04): جوانب الخلل لدى المنظمات الضاغطة من أجل الحوكمة



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 92.

فالخلل يسمح لوجوده بتدمير كل شيء والتهاون في معالجته والتصدي له بالإصلاح يساهم في فقد المجتمع لذاته، وتحوله إلى تدمير هذه الذات وقد أدى التناقض الجوهرى ما بين الخلل والإصلاح إلى خلق وإيجاد أوضاع ضبابية غائمة في القوائم والتقارير المالية وبالتالي فإن التعامل معها يحتاج إلى الحوكمة وإن هذا يدفع إلى التعرف على أهم جوانب الخلل في المنظمات، والتي دعت إلى ضرورة الحوكمة.¹⁷ جوانب الخلل لدى المنظمات و الضاغطة من أجل الحوكمة:¹⁸

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

(1) ضعف هياكل إدارة المنظمات، وترك السلطة في أيدي مدراء غير متخصصين، بل يفتقدون إلى الخبرة والمهارة والدراية والحكمة.

(2) افتقاد إدارة المنظمات إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف وبحث الأمور الجوهرية للمنظمات، واقتصار هذه الإدارة على الأمور غير الجوهرية والشكلية والتي لا تمثل محورا هاما من محاور العمل الإداري في المنظمات، بل تكاد تسير على الأهواء اللحظية الانفعالية، ولا ترتبط برؤية أو بخطة عملية مدروسة.

(3) اهتمام الدول والحكومات بحرية التجارة واهتمام المنظمات بالعمليات التجارية وعقد الصفقات، مع إهمال الجوانب المالية التمويلية، وهي جوانب أساسية رئيسية، سواء ما يتصل منها بهياكل التمويل، وتوزيعها ما بين الموارد الذاتية والموارد الخارجية، ومدى توازن الهيكل التمويلي، ومدى قدرة المنظمة على توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لسداد التزاماتها، ومدى تناسب معدل دوران رأس المال العامل في المشروع.

(4) عدم وجود توازن بين ما حدث بالفعل على المستوى الاقتصادي الكلي، وما يحدث بالفعل على مستوى الاقتصاد الجزئي (مستوى المشروعات)، أي فقد العلاقات الصحية السليمة ما بين اتجاه المشروع إلى الداخل وتوازناته الداخلية، وما بين انفتاح المشروع على الخارج بعلاقاته التشابكية المصلحية، ووجود تنافر ما بين مصالح الكل العام في منتهاه، وما بين الجزء المتداخل في نهايته وأقصاه، ومن ثم قيام كل منهما في اتجاه عكس الآخر، ينتهي الأمر بخسارة الجميع وتدمير الكل والجزء وخراب كل منهما.

(5) خضوع المنظمات إلى موجات متلاحقة من المنافسة الشديدة، واتجاه كثير من المنظمات إلى إخفاء كثير من مواطن الضعف، والابتعاد عن الشفافية، وتحقق الثقة في القوائم المالية المعدة عن هذه المنظمات، وهي المخاطر التي أكدتها وأحدثتها وعبرت عنها الكوارث والفضائح المالية في بعض المنظمات الأمريكية خلال النصف الأول من العقد الأول من القرن الحادي والعشرين.

2.2.2. العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي:

وفقا للجنة بازل فإنها ترى أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها، والإدارة العليا والتي تؤثر في كيفية قيام البنك بمايلي:

- وضع أهداف البنك.

- إدارة العمليات اليومية في البنك.

- إدارة الأنشطة والتعاملات بطريقة آمنة وسليمة ووفقا للقوانين السارية بما يحمي مصالح المودعين.

- مراعاة حقوق أصحاب المصالح المتعاملين مع البنك بما فيهم الموظفين والمساهمين وغيرهم.

ومن ناحية أخرى أشار الخبراء إلى أهمية تنوع الخبرات في مجلس إدارة البنوك وتحديد المسؤوليات

للتقليل من الفساد، على اعتبار أن الحوكمة من مقتضياتها الضغط على الفساد ومجاربته بشتى الوسائل.

كذلك فإن الحوكمة من المنظور المصرفي تعني النظام الذي على أساسه تكون العلاقات التي تحكم الأطراف

الأساسية، بما يؤدي إلى تحسين الأداء والنجاح، هذا وقد سجلت التجارب العملية في مجال الرقابة والإشراف

ضرورة توافر مستلزمات ملائمة من المراجعة والفحص داخل كل بنك، ويؤدي التطبيق السليم لمبادئ

الحوكمة على جعل عمل المراقبين أكثر سهولة، حيث يساهم في دعم التعاون المشترك بين إدارة البنك

والمراقبين، وقد أدركت لجنة بازل أن تحقيق الرقابة المصرفية بشكل فعال لن يتم إلا في وجود تطبيق

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

سليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي وتتمثل العناصر الأساسية لضمان التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في البنوك فيما يلي:¹⁹

- 1- وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ تكون معلومة لجميع العاملين في البنك.
- 2- وضع وتنفيذ سياسات واضحة في البنك.
- 3- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة.²⁰
- 4- ضمان توافر مراقبة ملائمة الأنشطة البنك.
- 5- الاستفادة الفعلية من تقارير المراجعون الداخليون والخارجيون.
- 6- ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك.
- 7- مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة.

3. المحور الثالث: النظام المصرفي الجزائري في ظل الحوكمة والدروس المستفادة من فضيحة الخليفة.

إن تطور أي اقتصاد في وقتنا الحالي يعتمد بالدرجة الأولى على تطور النظام المصرفي ومدى فعاليته حيث يعتبر بمثابة القلب النابض لكل نشاط اقتصادي مهما اختلفت التوجهات والسياسات المتبعة لأي بلد.

تعتبر عملية إصلاح النظام المصرفي في الجزائر أكثر من الضرورة، وهذا له أسبابه ومبرراته ولعل أهمها أن هذا النظام أصبح يمثل أحد مكابح مسار التنمية في بلادنا نظرا لوتيرة أعماله البطيئة التي لم تساير التحولات التي باشرتها الجزائر، وما توصيات الهيئات المالية الدولية بضرورة توسيع عملية الإصلاح إلا دليل على ذلك.

وعليه سنتناول في هذا الجزء الأخير من المقال تطور النظام المصرفي الجزائري، وأهم الإصلاحات التي شهدتها مع التطرق إلى أهم العوائق التي حالت دون تطوير هذا النظام مثال على ذلك أزمة بنك الخليفة، رغم الكم الهائل من القوانين التي سنت من أجل إصلاح النظام المصرفي الجزائري، ومدى مساهمة الحوكمة واللجنة المصرفية الدولية في معالجة الأزمة.

3.1. النظام المصرفي الجزائري في مرحلة الإصلاحات الأولية:

ورثت الجزائر بعد الاستقلال نظاماً مصرفياً تابعاً للاقتصاد الفرنسي وقائماً على النظام الحر الليبرالي، وبالرغم من إنشاء منظمات مالية وطنية بعد الاستقلال مثل البنك المركزي الجزائري والخزينة العمومية والبنك الجزائري للتنمية، إلا أنه كان هناك نظام مصرفي مزدوج قائم في شقّه الأول على النظام الرأسمالي وفي شقّه الثاني على النظام الاشتراكي وتحت سيطرة الدولة، لذلك قررت الجزائر تأميم البنوك سنة 1966، وبداية من تلك السنة تأسست مجموعة من البنوك التجارية العمومية، وبعضها قام على أنقاض البنوك الفرنسية المؤممة، فظهرت البنوك الآتية:

- البنك الوطني الجزائري BNA سنة 1966.
- القرض الشعبي الجزائري CPA سنة 1967.
- بنك الجزائر الخارجي BEA سنة 1967.
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR سنة 1982.
- بنك التنمية المحلية BDL سنة 1985.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

كما قامت الجزائر بعدة إصلاحات في نظام مصرفي ذلك بإصلاح قانون 12/86 المتعلق بنظام البنك والقرض والذي بفضلته تم إدخال إصلاح جذري على النظام البنكي، وجاء هذا الأخير قبل صدور قوانين الإصلاحات عام 1988 (06/88-04/88.01/88) إذ انه لم يأخذ بعين الاعتبار المستجدات التي طرأت على مستوى التنظيم الجديد للاقتصاد، وبذلك ظهر قانون 1988 الذي أعطى استقلالية للبنوك في إطار تنظيم جديد لاقتصاد المنظمات المالية، وبعدها ظهر قانون جديد سنة 1990 ألا وهو قانون 10/90 والمتعلق بالنقد والقرض، والذي يسمح بالاستثمار المصرفي الأجنبي وإنشاء بنوك خاصة، جنباً إلى توصيات لجنة بازل الأولى.

1.1.3. قانون النقد والقرض 10/90 (النظرة الجديدة وإصلاح 1990):

يعتبر القانون رقم 10/90 الصادر في 14 ابريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض نصاً تشريعياً يعكس بحق الاعتراف بأهمية المكانة التي يجب أن يكون عليها النظام المصرفي، ويعتبر من القوانين التشريعية الأساسية للإصلاحات، وبالإضافة إلى انه اخذ بأهم الأفكار التي جاء بها قانون 1986-1988 فقد حمل أفكاراً جديدة فيما يتعلق بتنظيم النظام المصرفي وأدائه.²¹

لقد أرسى هذا القانون القواعد التنظيمية والتسييرية للبنوك والمنظمات المالية فنص على ما يلي:²²

- إلغاء تبعية السياسة النقدية للقطاع السلي التي كانت مرسخة في ظل التخطيط المركزي.
- عدم التمييز في منح القروض ما بين القطاع العام والقطاع الخاص.
- اعتماد المرونة في تحديد معدلات الفائدة بالنسبة للبنوك من قبل البنك المركزي.
- تم الفصل بين البنك المركزي صاحب السلطة في إصدار النقد والخزينة العمومية صاحبة العجز في التمويل.

- تقليص ديون الخزينة تجاه البنك المركزي والقيام بتسديد الديون السابقة المتركمة عليها.
- استعادة البنوك والمنظمات المالية لوظائفها التقليدية خاصة تلك المتمثلة في منح القروض التي كانت محتكرة من قبل الخزينة العمومية.

- أصبح توزيع القروض لا يخضع إلى قواعد إدارية، وإنما يركز على مفهوم الجدوى الاقتصادية للمشاريع.

- أصبح مجلس النقد والقرض يمثل السلطة النقدية الوحيدة والمستقلة بعدما كانت مشتتة بين البنك المركزي

والخزينة العمومية ووزارة المالية.

- إعادة تأهيل دور البنك المركزي في تسيير النقد والقرض.
- تولي مجلس النقد والقرض إدارة وتسيير البنك المركزي.
- إقامة نظام مصرفي قادر على اجتذاب وتوجيه مصادر التمويل.
- حماية الودائع.

- ترقية الاستثمار الأجنبي.

- إعادة الاعتبار لبنك الجزائر و الدور المنوط به كبنك مركزي.
- تحد يد نوعية العلاقة بين البنك المركزي والخزينة العمومية.
- تحد يد نوعية العلاقة بين البنك المركزي والبنوك التجارية.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والفاق)

كما فتح المجال لإنشاء بنوك خاصة، خصوصا و أن الجزائر متوجهة نحو اقتصاد السوق هذا الأخير الذي يرغب على القيام بإصلاح جذري في جهازنا المصرفي إدارة و تسيير.²³

2.1.3. النظام المصرفي الجزائري في ظل الإصلاحات ما بعد 1990:

من خلال أهم الإضافات التي أتى بها قانون النقد والقرض اتضح لنا جليا كأهم منعطف ميز هذه الحقبة هو استرجاع بنك الجزائر لمكانته كأعلى سلطة نقدية في البلاد، واختفاء وزارة الاقتصاد كما اتضح بروز بدائل تمويلية جديدة وهذا ما حدده المرسوم التنفيذي رقم 91/190 الصادر في 28 ماي 1991 حيث أشار إلى أنواع الأدوات المالية، أشكالها، شروط إصدارها وكيفية تداولها وتحويلها. ولكن السياسة النقدية بقيت تعتمد على أدوات مباشرة تنطوي كما سبق على فرض قيود على الائتمان كوضع حدود قصوى للإئتمان المصرفي الموجه للمنظمات الاقتصادية ولحجم عمليات إعادة الخصم من قبل البنوك وكذلك شمل تقييد تدخلات البنك المركزي في سوق المعاملات النقدية بين البنوك. في سنة 1992 توقف البنك عن فرض حدود قصوى ائتمانية على إقراض البنوك التجارية وبدأ في الاعتماد على إعادة تمويل الاقتصاد، وتم توسيع السوق النقدي خلال سنتي 1992-1993 ليشمل المنظمات المالية غير المصرفية (شركات التأمين) التي يسمح لها بإقراض الأموال الفائضة عن حاجتها.²⁴

دخلت الجزائر مرحلة ثانية من الإصلاحات الهيكلية للاقتصاد بدءا باتفاقية الإصلاح 1994-1998 التي كان محتواها هو موافقة صندوق النقد الدولي على اتفاق القرض الموسع مع الجزائر والممتد خلال فترة 1995-1998 دون أن تهمل المحاولة الأولى التي تمت في شهر ابريل 1994 بالتعاون مع منظمات مالية دولية من خلال اتفاق تمويل قصير المدى لمدة سنة وكان يرمي هذا البرنامج إلى إعادة هيكلة الاقتصاد الجزائري واسترجاع التوازنات الكبرى، كما انه تم من جهة أخرى إعادة جدولة القروض المتوسطة والقصيرة مع نادي باريس* و نادي لندن*. خصوصا بعد صدور بيان رسمي من السلطات الجزائرية يوم 30 مارس 1995 المتضمن السياسة الاقتصادية والمالية للفترة ما بين مارس 1995 و ابريل 1998 والذي على إثره وافقت الجزائر على سلسلة من الإصلاحات من اجل تحويل الاقتصاد الوطني إلى اقتصاد السوق ويمتد هذا البرنامج الإصلاحي إلى مرحلتين:²⁵

◇ مرحلة قصيرة الأجل هي مرحلة تثبيت لمدة سنة 1994 – 1995.

◇ مرحلة متوسطة الأجل هي مرحلة التعديل الهيكلي تمتد لمدة ثلاث سنوات 1995-1998.

وفي مجال إعادة الهيكلة البنكية، باشرت السلطات العمومية في إعادة رسملة القطاع البنكي، وقدرت التكلفة الإجمالية لهذه العملية بنهاية سنة 2001 ما قيمته 15 مليار دولار، كما تمت إعادة هيكلة التخصص الوظيفي للبنوك كما هو الحال بالنسبة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط الذي تم تحويله إلى بنك تجاري وكذا البنك الجزائري للتنمية.

3.1.3. تأثير اتفاقية بازل I على النظام المصرفي الجزائري:

بعد سلسلة من الجهود والاجتماعات قدمت اللجنة توصياتها الأولى بشأن كفاية رأس المال، والتي عرفت باتفاقية (بازل I)، وذلك في 1988م، ليصبح بعد ذلك اتفاقا عالميا، وبعد أبحاث وتجارب تم وضع نسبة

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

عالمية لكفاية رأس المال* تعتمد على نسبة هذا الأخير إلى الأصول حسب درجة خطورتها، وبطريقة مرجحة، وقدّرت هذه النسبة بـ 8%²⁶. وأوصت اللجنة من خلاله على تطبيق هذه النسبة اعتباراً من نهاية عام 1992م، ليتمّ ذلك التطبيق بشكل تدريجي خلال ثلاث سنوات، بدءاً من 1990م، وكانت هذه التوصيات مبنية على مقترحات تقدّم بها كوك* COOKE، والذي أصبح بعد ذلك رئيساً لهذه اللجنة، لذلك سميت تلك النسبة السابقة لكفاية رأس المال بنسبة بازل، أو نسبة كوك، أو نسبة بال ويسمىها الفرنسيون أيضاً معدل الملاءة الأوروبي RSE²⁷. وتتحدّد كفاية رأس المال وفقاً للاعتبارات التالية:

- ربط احتياطات رأس المال لدى البنك بالأخطار الناتجة عن أنشطته المختلفة، بغض النظر عما إذا كانت متضمنة في ميزانية البنك أو خارج ميزانيته.

- تقسيم رأس المال إلى مجموعتين أو شريحتين:²⁸

أ- رأس المال الأساسي: يشمل حقوق المساهمين + الاحتياطات المعلنة والاحتياطات العامة والقانونية + الأرباح غير الموزعة أو المحتجزة.

ب- رأس المال التكميلي: يشمل احتياطات غير معلنة + احتياطات إعادة تقييم الأصول + احتياطات مواجهة ديون متعثرة + الإفراض متوسط وطويل الأجل من المساهمين + الأوراق المالية (الأسهام والسندات التي تتحول إلى أسهم بعد فترة).

ويجب احترام الشروط الآتية في رأس المال:

- ألا يزيد رأس المال التكميلي على رأس المال الأساسي.

- ألا تزيد نسبة القروض التي يحصل عليها البنك من المساهمين والتي تدخل ضمن هذا الإطار عن 50% من رأس المال الأساسي.

- ألا تزيد المخصصات العامة كحد أقصى عن 2% مرحلياً، ثمّ تحدّد بـ 1.25% من الأصول والالتزامات العرضية مرجحة الخطر، لأنها لا ترقى إلى حقوق الملكية.

- تخضع احتياطات إعادة التقييم للأصول لاعتبارات معينة (خصم بنسبة 55% لاحتمال خضوع هذا الفرق للضريبة عند بيع الأصول)، وكذا الأوراق المالية التي تتحول إلى أسهم (يتم سدادها بعد حقوق المودعين و قبل المساهمين).

- يشترط لقبول أية احتياطات سرية ضمن قاعدة رأس المال المساندة* أن يكون موافقاً عليها ومعتمدة من قبل السلطات الرقابية، وأن تكون من خلال حساب الأرباح والخسائر، وأن لا يكون لها صفة المخصص، وبعض الدول لا تسمح بها.

في الجزائر حددت التعليمات رقم 74-94 الصادرة في 29 نوفمبر 1994م معظم المعدلات المتعلقة بقواعد الحذر Les règles prudentielles وأهمها تلك المتعلقة بكفاية رأس المال، فقد فرضت هذه التعليمات على البنوك الالتزام بنسبة ملاءة لرأس المال أكبر أو تساوي 8% تطبّق بشكل تدريجي مراعاة للمرحلة الانتقالية التي يمر بها الاقتصاد الجزائري نحو نظام اقتصاد السوق، وحدّدت آخر أجل لذلك نهاية ديسمبر 1999م، وذلك وفق المراحل الآتية:²⁹

- 4% مع نهاية شهر جوان 1995.

- 5% مع نهاية شهر ديسمبر 1996.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

6- % مع نهاية شهر ديسمبر 1997.

7- % مع نهاية شهر ديسمبر 1998.

8- % مع نهاية شهر ديسمبر 1999.

وقد حددت المادة 5 من التعليمية رقم 74 - 94 كيفية حساب رأس المال الخاص للبنك في جزئه الأساسي، بينما حددت المواد 6 و7 العناصر التي تحتسب ضمن رأس المال التكميلي للبنك، ومجموع هذين الجزأين يشل رأس المال الخاص للبنك، بينما بينت المادة 8 من التعليمية مجموع العناصر التي يتوفر فيها عنصر المخاطرة، ثم صنفتها المادة 11 وفق أوزان المخاطرة الخاصة بها حسب ما يكافئها من قروض، وذلك في ملحق خاص ينشره ويوزعه بنك الجزائر، وكل ذلك بطريقة مشابهة لما ورد في مقررات بازل I.³⁰

لدراسة مدى التزام البنوك العاملة بالجزائر بمعياري لجنة بازل لكفاية رأس المال تم اختيار عينة منها تتكون من أربعة بنوك، بنكان عموميين جزائريين وهما: البنك الوطني الجزائري BNA وبنك الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP-Banque، و بنك خاص أجنبي هو المجموعة العربية المصرفية ABC الجزائر، وبنك إسلامي مختلط بين القطاع العام الجزائري والقطاع الخاص الأجنبي وهو بنك البركة الجزائري، وهذه بعض النسب في فترات مختلفة:³¹

❖ البنك الوطني الجزائري BNA: حقق نسبة كفاية لرأس المال تصل إلى 10,12 % سنة 1997، لتتخفض بشدة إلى 6,12 % سنة 1999، ثم لتبلغ 7,64 % سنة 2000، مما يدل على أن هذا البنك لم يول الاهتمام الكافي لهذه النسبة، وهذا بالرغم من أن ترتيبه ضمن 100 مصرف عربي جاء في الرتبة 28 سنة 2001، وهو الترتيب الذي ينشئه سنويا إتحاد المصارف العربية بناء على عدة معطيات أهمها: حجم الأصول، حجم الودائع، حقوق المساهمين، صافي الربح.

❖ الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP: حقق نسبة ملاءة لرأس المال تقدر بـ 14 % سنة 2001، وهي نسبة جيدة مقارنة مع حادثة خضوعه للتنظيمات البنكية.

❖ المجموعة العربية المصرفية ABC: مجموعة دولية مقرها البحرين، فتحت أول فرع لها بالجزائر سنة 1998 بمساهمات جزائرية، حقق هذا البنك نسبة كفاية لرأس المال تصل إلى 22,98 % سنة 2000، لتتخفض إلى 9,84 % سنة 2001، ثم لترتفع إلى 15,62 % سنة 2002، وهذا يعني أن هذه النسبة مراقبة بشدة من طرف البنك و يحاول تحسينها باستمرار، ويبدو أن خبرته الدولية كانت وراء ذلك.

❖ بنك البركة الجزائري: أول بنك إسلامي يفتح أبوابه بالجزائر، وهو فرع لمجموعة البركة الدولية التي تفتح مقراتها بين البحرين و جدة (السعودية)، يملك رأسماله مناصفة مع هذه المجموعة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR الجزائري وقد تأسس سنة 1991، يحقق هذا البنك نسبة ملاءة عالية لرأس المال وباستمرار، فقد بلغت هذه النسبة سنة 1999 على سبيل المثال 33,9 %، ثم 21,76 % سنة 2003، ويبدو هنا أيضاً أن الخبرة الدولية للبنك إضافة إلى الرقابة الصارمة للمقر الرئيسي على الفروع كانتا وراء ذلك.

إن كل هذه الإصلاحات والتوصيات ساعدت على إنشاء البنوك الخاصة ومن بينها بنك الخليفة، وأعطتها الحق لانجاز أعمالها وممارسة نشاطها المصرفي كباقي البنوك الأخرى، لكن سرعان ما انهارت.

2.3. أزمة بنك الخليفة والدروس المستفادة منها:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والالتقاء)

على وقع الهزات التي عرفتتها بعض البنوك الخاصة وعلى رأسها بنك الخليفة لجأت السلطات الجزائرية إلى القيام بإصلاحات في صيف 2003 نظرا للضبابية والغموض في العلاقة بين الهيئات المشرفة على القطاع المصرفي، لا سيما بين بنك الجزائر ولجنة النقد والقرض أو اللجنة المصرفية والبنوك الخاصة، حيث يحتاج النظام البنكي الجزائري لعملية إصلاح واسعة وهذا مواصلة للإصلاحات المطبقة سابقا، وتعد نقائص الإصلاحات السابقة من دوافع إصلاح النظام المصرفي الجزائري.

1.2.3. تعديل قانون النقد والقرض 10/90 (القانون التكميلي 11/03):

ترتبط إشكالية الإصلاح المصرفي ومعالجة المحيط على أن يشمل الإصلاح مجمل النظام المصرفي وعلى رأسه بنك الجزائر، كونه المسئول الأول عن وضع السياسة النقدية ومراقبة سياسة القرض، فوجود بنك مركزي قوي يعتبر من أهم دعائم الإصلاح المصرفي وخاصة ما يتعلق بالرقابة على البنوك خصوصا بعد فضيحة بنك الخليفة والتي أثرت بشكل كبير على مصداقية النظام المصرفي الوطني، وهو الأمر الذي دفع بالسلطات الجزائرية إلى رفع درجة تدخلها في التنظيم المصرفي من خلال الأمر رقم 11-03 الصادر في 26 أوت 2003، والذي وضع أطرا جديدة تحكم سير البنك المركزي والبنوك التجارية، ويمكن حصر ما تضمنه هذا الأمر فيما يلي:³²

- أن بنك الجزائر مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، كما يعد تاجرا في علاقته مع الغير.

- لا يجوز للمحافظ ونائبه الدخول في أي استحقاقات انتخابية أو ممارسة أي وظائف حكومية أخرى.
- أصبحت صلاحيات مجلس النقد و القرض واسعة حيث أصبحت الحكومة تستشير في كل مشروع قانون و نص تنظيمي يتعلقان بالمسائل المالية والنقدية.

- يمكن لبنك الجزائر أن يقترح على الحكومة كل التدابير التي من شأنها أن تحسن ميزان المدفوعات وحركة الأسعار والأحوال المالية العامة، وسياسة الصرف والتنظيم والإشراف وأنظمة الدفع.
- تم الفصل بين مجلس الإدارة المكلفة بتسيير البنك كمؤسسة، وبين مجلس النقد والقرض الذي يمارس اختصاصات جوهرية في مجال سياسة النقد والقرض.

- إقامة هيئة رقابية، مكلفة بمهمة متابعة نشاطات البنك ولاسيما النشاطات المتصلة بتسيير مركزية المخاطر ومركزية المستحقات غير المدفوعة والسوق النقدية؛
- يرفع بنك الجزائر إلى مختلف مؤسسات الدولة التقارير الاقتصادية والمالية والتقارير المتعلقة بالتسيير.

- تم إلغاء ما نص عليه قانون 06/88 من إمكانية افتراض البنوك من الجمهور.
- تنشأ لجنة مشتركة بين بنك الجزائر ووزارة المالية للإشراف على تسيير الأرصدة والمديونية الخارجية.

- يمثل مصدر للمعلومات المالية التي تعد ضرورية من أجل مكافحة الآفات المعاصرة كتبييض الأموال.

- يضمن حماية أفضل للبنوك وللمؤسسات المالية كما يحدد شروط ومقاييس اعتماد البنوك ومسيري البنوك والعقوبات الجزائية التي يتعرض لها مرتكبو المخالفات.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- يصدر مجلس النقد والقرض نظاما يحدد الحد الأدنى الجديد لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية وسيعمل على هذا الأساس بنك الجزائر على تعزيز التقييم لطلبات الإعتمادات الجديدة.
- يشكل قاعدة للرقابة على الوثائق والمستندات، ويسمح بالتقييم والإطلاع السريع على تطور الوضعية المالية الخاصة بكل بنك.

2.2.3. إصلاح البنك المركزي³³

إن تدعيم دور البنك المركزي باعتباره المسئول كسلطة نقدية والمكلف الرئيسي بالرقابة أمر ضروري ومهم، إلا أنه لا يجب المبالغة في منح صلاحيات قد تعيق الأداء الطبيعي للنظام المصرفي عوض تفعيله، ومثال على ذلك التعليمية الصادرة عن رئيس الحكومة المتعلقة بضرورة إيداع المنظمات العمومية لأموالها لدى البنوك العمومية دون الخاصة، حيث طرحت هذه النقطة إشكالا وأثارت تساؤلات عديدة حتى من طرف الهيئات النقدية المتخصصة العالمية على غرار صندوق النقد الدولي، إذ لا يمكن تحميل البنوك الخاصة المسؤولية بمفردها عن نقائص النظام المصرفي الوطني.

إن دور البنك المركزي لا يجب أن يقتصر على سحب الأوراق النقدية لتلبية احتياجات الآلة الإنتاجية غير الفعالة، بل بصياغة سياسة نقدية واضحة المعالم والأهداف تساهم في التسيير الحسن لأداء البنوك، والسهر على تنفيذها. ولضمان استقلالية بنك الجزائر في إدارة المعروض النقدي كهدف لتحقيق سياسة نقدية فعالية، يجب توفير العناصر التالية:

- استقلالية الأشخاص القائمين على صياغة السياسة النقدية.
- قيام مجلس إدارة بنك الجزائر بصياغة السياسة النقدية والائتمانية والإشراف على تنفيذها.
- لا يجب منح تسهيلات ائتمانية تمثل سحبا على المكشوف للحكومة أو أية جهة أخرى.
- ضمان أولوية تحقيق استقرار الأسعار كهدف للسياسة النقدية لبنك الجزائر.

3.3. دعم الحكومة للنظام المصرفي الجزائري:

نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به البنوك الجزائرية في الاقتصاد الوطني، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة في النظام المصرفي يعد أمرا في غاية الأهمية لضمان سلامة البنوك وتحقيق الكفاءة في أدائها، ولدعم دورها في خدمة الاقتصاد الوطني، وتعني الحوكمة من المنظور المصرفي تطوير الهياكل الداخلية للبنوك بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة، وفقا للجنة بازل فإنها ترى أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المنظمات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا والتي من شأنها أن تؤثر في كيفية قيام المنظمة بما يلي:

(1) وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المنظمة المصرفية: يصعب إدارة الأنشطة البنكية بدون تواجد أهداف إستراتيجية أو مبادئ للإدارة يمكن الاسترشاد بها، لذا فإنه على مجلس الإدارة أن يضع الإستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك، كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي تدار بها المنظمة سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين، ويجب أن تؤكد هذه المبادئ على أهمية المناقشة الصريحة والآنية

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

للمشاكل التي تعترض المنظمة، وخاصة يجب أن تتمكن هذه المبادئ من منع الفساد والرشوة في الأنشطة التي تتعلق بالمنظمة سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية.

يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة مثل:

▪ منح معاملة تفضيلية لبعض الأطراف التي لها مكانة خاصة لدى البنك كمنح قروض بشروط مميزة، أو تغطية الخسائر المرتبطة بالمعاملات، أو التنازل عن العمولة.

▪ إقراض الموظفين وغير ذلك من أشكال التعامل الداخلي دون مراعاة للشروط الواجب توافرها عند منح القروض (فمثلا يجب أن يتم منح الإقراض الداخلي للعاملين بالمنظمة وفقا لشروط السوق، وأن يقتصر على أنواع محددة من القروض، مع تقارير خاصة بعملية الإقراض لمجلس الإدارة على أن يتم مراجعتها من جانب المراجعين الداخليين والخارجيين.

(2) وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في المؤسسة: يجب على مجلس الإدارة الكفاءة أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا، وتعد الإدارة العليا مسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار أنهم في النهاية مسؤولون جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك.

(3) ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات سواء خارجية أو داخلية.

يعتبر مجلس الإدارة مسئول مسؤولية مطلقة عن عمليات البنك وعن المتانة المالية للبنك، لذا يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات لحظية كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة، حتى يحدد أوجه القصور وبالتالي يتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة.

- يجب أن يتمتع عدد كاف من أعضاء المجلس بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين أو حتى الحوكمة، ويمكن تدعيم الاستقلالية الموضوعية من خلال الاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراقبين أو مجلس مراجعين بخلاف مجلس الإدارة.

- يمكن لهؤلاء الأعضاء الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى في الإدارة والتي من شأنها تطوير استراتيجيات الإدارة في المنظمة.

- في بعض الدول يفضل مجلس الإدارة في البنك تأسيس بعض اللجان المتخصصة مثل:

• لجنة إدارة المخاطر: والتي تتولى الإشراف على أنشطة الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة المخاطر المتعلقة بالائتمان والسوق والسيولة وغير ذلك من أنواع المخاطر المختلفة، ويتطلب ذلك أن تتلقى اللجنة بصفة دورية معلومات من الإدارة العليا عن أنشطة إدارة المخاطر.

• لجنة المراجعة: تتولى الإشراف على مراقبي البنك سواء من الداخل أو الخارج، حيث تكون لها سلطة الموافقة على تعيينهم أو الاستغناء عنهم، والموافقة على نطاق المراجعة و دوريتها، وكذلك استلام التقارير المرفوعة منهم، وأيضا التحقق من أن إدارة البنك تقوم باتخاذ إجراءات تصحيحية ملائمة في حينها لمواجهة ضعف الرقابة، والإخلال بتطبيق السياسات والقوانين واللوائح وغيرها من المشكلات التي يحددها المراقبون، ولتعزيز استقلالية هذه اللجنة، ينبغي أن تتضمن أعضاء من خارج البنك على أن تكون لهم خبرة مصرفية أو مالية.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- لجنة المكافآت: تتولى الإشراف على مكافآت الإدارة العليا والمسؤوليات الإدارية الأخرى، وضمان أن تتفق هذه المكافآت مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة.
- لجنة الترشيحات: تقوم بترشيح أعضاء مجلس الإدارة، وتوجه عملية استبدال أعضاء المجلس.
- 4) ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا: تعد الإدارة العليا عنصرا أساسيا في الحوكمة، ففي حين يمارس مجلس الإدارة دورا رقابيا تجاه أعضاء الإدارة العليا، فإنه يجب على مديري الإدارة العليا ممارسة دورهم في الرقابة على المديرين التنفيذيين المتواجدين في كافة أرجاء البنك، و تتكون الإدارة العليا من مجموعة أساسية من مسئولو البنك وهذه المجموعة يجب أن تتضمن أفرادا مثل مدير الشؤون المالية ورؤساء الأقسام ومدير المراجعة.
- 5) الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية: يعد الدور الذي يلعبه المراجعون حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة، لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك، واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعين، وذلك برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة، أو لجنة المراجعة، والاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون، مع العمل على معالجة المشاكل التي يحددها المراجعون، كذلك الاستفادة من عمل المراجعين في إجراء مراجعة مستقلة على المعلومات التي يتلقونها من الإدارة حول أنشطة البنك وأدائه.

خاتمة:

في ختام هذه الورقة البحثية لا يسعنا إلا أن نقول بأنه لقد بات واضحا أن الاهتمام الكبير والمتنامي بالحوكمة على الساحة العالمية يعود إلى الارتباط الوثيق بين تفعيل إشراف السلطات الرقابية على المؤسسات المصرفية والمالية لديها وبين وجود إدارة عليا وتنفيذية جيدة على رأس هذه المؤسسات بحيث تحكم وتدير أداؤها وتعمل في إطار هيكل تنظيمي ملائم وفي إطار مجموعة من الأهداف والسياسات والإجراءات التنفيذية والرقابية التي تحكم وتقوم أداء المؤسسات و تنظم المسؤوليات والصلاحيات المتداخلة بين جميع الأطراف داخل وخارج هذه المؤسسات، وهذا يساعد السلطات الإشرافية والرقابية على أداء مهامها على النحو المنشود بحيث يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق أهداف المؤسسات المالية والمصرفية من جهة، وأهداف السلطات الإشرافية والرقابية من جهة أخرى، وضمان النمو والتطور الصحي للقطاع المصرفي وحماية ذوي المصالح والعلاقة بهذا القطاع.

إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة لدى الجهاز المصرفي يجب أن يمر عبر طريقين: - الأول يقوده البنك المركزي باعتباره المسئول عن تنظيم ورقابة الجهاز المصرفي أما الثاني فهو من خلال البنوك ذاتها لأن غياب الحوكمة يعني الفوضى والانحيار.

إن الإصلاحات المطلوبة على هذا الصعيد تتضمن التأثير في تركيبة مجالس الإدارة والفصل قدر الإمكان بين الملكية والتسيير وتقوية عمل هذه المجالس من خلال التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات التي يضطلع بها من خلال تعيين المدراء المستقلين حتى تكون القرارات المتخذة على أسس مهنية وسليمة. يضاف إلى ذلك أن إجراءات المراجعة والتدقيق التي تجريها البنوك والبنك المركزي تحتاج إلى عملية التقييم الدوري، فبرغم من التزام البنوك بإجراءات التدقيق الداخلي والخارجي، ورغم دور البنك

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات واللقاء)

المركزي بالتدقيق على أعمالها إلا أن ذلك لم يمنع تعرض البنوك للاضطرابات الأمر الذي يظهر مدى الحاجة إلى تدعيم قواعد عمليات المراجعة وتقويتها.

توصيات الدراسة: من خلال تقديم ما سبق توصي الدراسة بضرورة دعم تجربة الحوكمة في الجزائر خاصة في ظل انفتاح السوق المصرفية وزيادة المنافسة أين تصبح للحوكمة دور فعال في ضبط الأطر العملية والأنشطة حتى تتفادى الانحرافات وتجنب وقوع الأزمات المالية. كما توصي الدراسة بـ:

- السعي لمحاولة قيام الباحثين والمختصين والسياسيين من وضع قواعد لممارسات أفضل في ميدان التسيير وإنشاء مبادئ واضحة لحوكمة البنوك والنشاط المصرفي في الدول النامية على غرار الجزائر.
- يجب على الدول النامية تفعيل الآليات الداخلية لحوكمة البنوك من خلال إنشاء مجالس لإدارة مستقلة وصارمة في عمليات المتابعة والمراقبة، والحرص كذلك على تكوين لجان مجالس الإدارة التي تتكلم عنها أدبيات حوكمة المنظمات.
- عدم اكتفاء الحكومات على إصدار القوانين الخاصة بالحوكمة بل ينبغي الاهتمام بإيجاد البيئة السياسية والاقتصادية المناسبة لتطبيقها، أي تلك البيئة التي تؤمن سيادة الشفافية ودولة القانون.
- العمل على تطوير تشريعات الدول النامية بالنسبة للحوكمة في منظمات الأعمال المصرفية لغرض تفعيل أدائها وفقا لأفضل الممارسات الدولية وإعداد الأطر القانونية والرقابية اللازمة لتطبيقها .
- يتطلب نجاح تطبيق مضمين الحوكمة المؤسساتية للمصارف، قيام القطاعين الخاص والعام بالعمل معا لإنشاء ووضع الأطر القانونية والتنظيمية وخلق جو من خلال السلوك الأخلاقي والإشراقي.
- إعداد وتنفيذ برامج تكوين وتدريب للأفراد في نطاق الحوكمة، وذلك على مستوى كل منظمات الأعمال المكونة للهيكلة الاقتصادي للبلدان النامية والعربية عموما والجزائر على وجه الخصوص.

المراجع والهوامش:

¹ Le Robert, *Dictionnaire Historique de la langue Française*, Paris, 1992, P 906.

² مراد علة، *الحوكمة والتنمية البشرية.. مواءمة وتواصل، مع الإشارة إلى حالة الجزائر*، (الملتقى الوطني حول: التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر، واقع وتحديات، جامعة الشلف، 16 - 17 ديسمبر 2008)، ص 2.

³ محمد مصطفى سليمان، *حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري*، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 13.12.

⁴ طارق عبد العال حماد، *حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 157.

⁵ كريم حسن، *مفهوم الحكم الصالح*، مجلة المستقبل العربي، العدد 309، نوفمبر 2004، ص 61.

⁶ What is corporate governance,, à partir du site d'internet :

<http://www.encycogov.com>.

⁷ شهيرة الرافعي، *الحوكمة صمام امان الشركات ضد الانهيار*، الأهرام الاقتصادي، 2003/04/07.

⁸ عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشاوي، *الحوكمة المؤسسية*، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة، 2008، ص 30.

⁹ صحيفة الاقتصادية الإلكترونية (2006)، عدد 4784. www.aleqt.com.

¹⁰ محمد مصطفى سليمان، *مرجع سبق ذكره*، ص 20.

* في منتصف عام 1999 وصل سعر سهم الشركة إلى ما يقرب 5.64 دولار وهو أعلى سعر وصلت إليه أسهم ،، انرون،، وفي منتصف عام 2000 أعلنت الشركة تضخيم أرباحها إلى ما يعادل 9.3 بليون دولار اعتمادا على اعتبار المصروفات التشغيلية بمثابة مصروفات رأسمالية، ثم كشف واقع سوق المال في ذات الوقت السعر الحقيقي لسهم الشركة الذي لا يتناسب مع سعره المحدد بمعرفة الشركة نتيجة كثرة الممارسات المالية والإدارية الخاطئة بالتواطؤ مع مراقب الحسابات، ونتيجة لذلك فقد اقترح رئيس هيئة الأوراق المالية الأمريكية تقييد خدمات شركات المراجعة التي تتولى تدقيق أعمال هذه الشركة واقتصارها على مراجعة الأعمال الضريبية، بعد الإعلان على أن شركة، انرون، شركة مفلسة في أوائل عام 2002. — للمزيد انظر: عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشاوي، *مرجع سبق ذكره*، ص 25.

¹¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، *أهمية حوكمة الشركات*، www.hawkama.net

¹² محسن أحمد الخضيرى، *حوكمة الشركات*، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة 2005، ص 57.

* *المراجعة الداخلية هي* ،، نشاط محايد موضوعي استشاري ومطمئن، يهدف إلى زيادة قيمة عمليات المنشأة وتحسينها، وتساعد المراجعة الداخلية في تحقيق أهداف المنشأة عن طريق أسلوب منتظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية إجراءات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة،،.

¹³ محسن أحمد الخضيرى، *مرجع سبق ذكره*، ص 39.

¹⁴ محمد مصطفى سليمان، *مرجع سبق ذكره*، ص 41.

* يقصد بالشفافية قيام المنظمة أو الجهة بتوفير المعلومات والبيانات المتعلقة بنشاطها، ووضعها تحت تصرف المساهمين وأصحاب الحصص والتعاملين في السوق، وإتاحة الفرصة لمن يريد الإطلاع عليها وعدم حجب المعلومات في ماعدا تلك التي يكون من شأنها الأضرار بمصالح المنظمة فيجوز لها الاحتفاظ بسريتها على أن تكون هذه المعلومات والبيانات معبرة عن المركز الحقيقي والواقعي للشركة.

وبعيدا عن التعريف العلمي للشفافية، فإن للكلمة تعريفا اقتصاديا وسياسيا له دلائل كثيرة وهو، توفر المناخ الذي يتيح لكافة المعلومات أو البيانات أو أساليب اتخاذ القرار المتعلقة بالأفراد أو المنظمات ذوى الصفة العامة،، وفي هذا المجال يجب التفرقة بين مبدئي الإفصاح والشفافية حيث أن الأخير أكثر عمومية من حيث انسحابه إلى مختلف جوانب الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية في مجتمع ما.الإفصاح يعتبر مطلبا حيويا للشفافية. ويعرف الإفصاح على أنه إجراء يتم من خلاله اتصال المنظمة بالعالم الخارجي وأن المحصلة النهائية للإفصاح إنما تتمثل في القوائم المالية والبيانات والمعلومات التي تظهر من خلالها.

¹⁵ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم - المبادئ - التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 226.

¹⁶ محسن احمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 91.

¹⁷ Winkler Adalbert, *Financial Development, Economic Growth and Corporate Governance*, 1998, p178.

¹⁸ وابل علي الوابل، كارثة انهيار بعض الشركات العالمية العملاقة من منظور محاسبي، مجلة المحاسبة، الجمعية السعودية للمحاسبة، السنة التاسعة، العدد 36، ديسمبر 2002، ص 4.

¹⁹ بنك الإسكندرية، النشرة الاقتصادية، الحكومة الطريق إلى الإدارة الرشيدة، العدد 35، 2003.

²⁰ Gerard Charreaux, Le Gouvernement des Entreprises –Corporate Gownance- Theorie et faites, Edition Economica, 1997, p335

²¹ الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2003، ص 196.

²² قانون النقد والقرض، رقم 10/90 الصادر في الجريدة الرسمية، العدد 16، 14 ابريل 1990.

²³ مجذوب بوحوي، استقلالية البنك المركزي بين قانون 10/90 والامر 11/03، (المؤتمر الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية)، جامعة بشار، 24-25 أبريل 2006، ص 9.

²⁴ محمد يعقوبي وتوفيق تمار، تقييم المنظومة المصرفية الجزائرية، (المؤتمر الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية)، جامعة بشار، 24-25 أبريل 2006، ص 4.

* تأسس نادي باريس سنة 1956 من أجل معالجة قضايا إعادة جدولة القروض المنوحة والمضمونة من طرف حكومات الدول الدائنة.

* تأسس نادي لندن سنة 1976 من أجل إعادة جدولة القروض المقدمة من طرف المصارف التجارية (التي تيرم مباشرة دون ضمانات حكومية).

²⁵ Abd Elkrim Sadeg, Le système bancaire Algérien, La nouvelle réglementation, Algérie, 2004, p 46.

♦ **كفاية رأسمال** هي نسبة الاحتياط القانوني الواجب اعتمادها لدى البنوك، وتعرف كذلك بملاءة رأس المال، والاحتياطي الإجباري.

²⁶ مكرم صادر، متطلبات اتفاقية بازل الجديدة لكفاية الرساميل بالنسبة للمصارف العربية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2003، ص 127.

* **خبير مصرفي إنجليزي**، كان محافظاً لبنك إنجلترا المركزي سابقاً.

• * **R S E= Solvency Rate of the European.**

²⁷ Philippe Garsuault et Stéphane Priami, La banque fonctionnement et stratégies, Edition Economica, Paris, 1995, p 170.

²⁸ خليل الشماع، مقررات لجنة بال حوا كفاية رأس المال وأثرها على الدول العربية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 1990، ص 10، 11.

* **رأس مال المساندة**: أتاحت اتفاقية بازل هذا النوع من القروض الذي يطرح في صورة سندات محددة الأجل، بحيث لا تزيد أجالها عن خمس سنوات، ويخصم 20% من قيمتها سنوياً.

²⁹ المادة: 3 من التعليمية رقم 74 – 94 المتعلقة بتحديد القواعد الحذرة، 29 نوفمبر 1994.

³⁰ مواد التعليمية رقم 74 – 94، نفس المرجع السابق.

³¹ ناصر سليمان، النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل، (ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولت الاقتصادية- واقع وتحديات، جامعة الشلف، 14-15 ديسمبر 2004)، ص 294.

³² قانون النقد والقروض 10/90، الأمر 11/30، الصادر في الجريدة الرسمية، العدد 52، 26 أوت 2003.

³³ رشيد دريس، متطلبات إصلاح النظام المصرفي الجزائري لإرساء دعائم الحكم الراشد فيه، (الملتقى الدولي الأول حول أبعاد الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية في الدول النامية، جامعة بومرداس، 4-5 ديسمبر 2006)، ص 12.

**التمكين وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر أعوان التنفيذ العاملين
بشركة الخزف الصحي بالميلية – الجزائر**

**Empowerment and its relation to the organizational commitment from
the point of view of executing agents working in Sanitary Ceramics
Company in El Milia – Jijel-Algeria**

عدمان مريزق أستاذ التعليم العالي بالمدرسة العليا للتجارة- الجزائر
شاطر شفيق أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل- الجزائر

الملخص

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي من وجهة نظر أعوان التنفيذ العاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية، وإلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التمكين والالتزام التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية. جرى توزيع (101) استبانة أعيد منها (86) استبانة صالحة للتحليل. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستويات معتدلة من التمكين الكلي والالتزام التنظيمي، وأن هناك ارتباطا موجبا ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بينهما. وتبين وجود اختلافات جوهرية في مستويات التمكين والالتزام التنظيمي وفقا لعدد من الخصائص الشخصية والوظيفية.

الكلمات الدالة: التمكين، الالتزام التنظيمي، أعوان التنفيذ، شركة الخزف الصحي.

Abstract

This study sought to examine the relationship between empowerment and organizational commitment from the point of view of executing agents working in sanitary ceramics company in El Milia. Differences in empowerment and organizational commitment based on personal and professional characteristics were also identified. (101) questionnaires were distributed and (86) out of them were valid for analysis. Results indicate moderate levels of empowerment and organizational commitment, and that their correlation is statistically significant at level ($\alpha \leq 0.01$). Significant differences in empowerment and commitment were found according to several personal and professional characteristics.

Keywords: Empowerment; Organizational commitment; executing agents; Sanitary Ceramics Company.

مقدمة

تمثل التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة، الدافع الرئيس للتطور الجوهرى في الفكر الإدارى النظرى وفى الممارسات الإدارية فى المنظمات. فقد تصاعدت الأهمية الاستراتيجية للعاملين فى الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشر بالتغيرات البيئية، مما اقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة فى الأمور التى تعكس مخاطر أو فرص جوهرية للمنظمة، وبكيفية تشبه تصرفات الإدارة العليا أو من يملكون المنظمة⁽¹⁾. فقد غادرت كثير من منظمات الأعمال العالمية المعروفة مثل شركة بوينك (Boeing)، جنرال الكترىك (General Electric)، كاتربلر (Caterpillar) ساوت وست ايرلاينز (Southwest Airlines) وهاولتباكرد (Hewlett-Packard) مفهوم نظرية التفويض، والتى أصبحت قاصرة عن اللحاق بالتغيرات البيئية والموقفية المحيطة بمنظمات الأعمال، فكان العمل بإستراتيجية التمكين هو الصيحة الجديدة التى تعج بها أدبيات الإدارة فى التسعينيات ومطلع الألفية الثالثة⁽²⁾. وتشير كثير من الأدبيات إلى أن فعالية المديرين فى السنوات القادمة سوف تقاس بأداء من يقعون فى نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد. فعمل القائد هو تمكين الآخرين من العمل بأفضل مستوى من الكفاءة والفعالية⁽³⁾.

إن التمكين له نتائج مهمة تنعكس على المنظمات، منها زيادة التزام العاملين اتجاه المنظمة. فالعامل الذى يشعر بالتمكين وحرية التصرف فى العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم فى تحسين مستوى التزام العاملين اتجاه العمل وانخراطهم فيه⁽⁴⁾. ويقوم الالتزام التنظيمى على فكرة أساسية هي الارتباط بين الموظف ومنظمته، فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متوافقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها، فإن هذا الموظف سوف يبذل جهوداً إضافية للرقى بمنظمته⁽⁵⁾.

مشكلة الدراسة

تتسم بيئة منظمات الأعمال بصفة عامة وبيئة المنظمات الصناعية بصفة خاصة بسرعة التطور والتغير، مما يستوجب مواكبة ذلك التطور والتغير بفاعلية عالية فى المجالات الإدارية، ونظراً لأن نجاح المنظمات الصناعية فى تحقيق أهدافها يتوقف بالدرجة الأولى على العنصر البشرى، فإن رفع كفاءة هذا العنصر يتحقق فى المقام الأول من خلال تمكينه ورفع درجة تحمله للمسؤولية فى مجال العمل على النحو الذى يتحقق معه التوافق بين أهدافه وقيمه وأهداف المنظمة والقيم السائدة فيها.

وتأسيساً على ما تقدم، تنطلق دراسة الباحثان من هذا البعد النظرى إلى الواقع العملى، من خلال التعرف على واقع العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمى فى شركة الخزف الصحى بالميلية ولاية جيجل، والإجابة على تساؤل الدراسة الرئيس التالى:

ما علاقة التمكين بالالتزام التنظيمى من وجهة نظر أعوان التنفيذ العاملين بشركة الخزف الصحى بالميلية ولاية جيجل؟

وينبثق عن السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تمكين العاملين فى شركة الخزف الصحى بالميلية ولاية جيجل من وجهة نظر أعوان التنفيذ؟

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- ما مستوى الالتزام التنظيمي في شركة الخزف الصحي بالمليية ولاية جيجل من وجهة نظر أعوان التنفيذ؟

- ما درجة الارتباط بين التمكين بأبعاده الأربعة (المعنى، الكفاءة، التصميم الذاتي والتأثير) ومستويات الالتزام التنظيمي في شركة الخزف الصحي بالمليية ولاية جيجل من وجهة نظر أعوان التنفيذ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على:

- واقع تمكين العاملين في شركة الخزف الصحي بالمليية ولاية جيجل،
- مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الخزف الصحي بالمليية ولاية جيجل،
- درجة الارتباط بين التمكين بأبعاده الأربعة (المعنى، الكفاءة، التصميم الذاتي والتأثير) ومستويات الالتزام التنظيمي في شركة الخزف الصحي بالمليية ولاية جيجل،
- مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من جانبين هما:

- **الأهمية العلمية:** تنبثق أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تناولته وهو التمكين وعلاقته بالالتزام التنظيمي، حيث أن تعزيز مساهمة العامل في العمل من خلال إطلاق قدراته الكامنة وتحفيزه ذاتيا، من شأنه أن يلعب دورا جوهريا في إشباع حاجاته الأساسية من تقدير واحترام وعلاقات تعاونية مع الرئيس والزملاء في العمل، مما ينعكس إيجابا على التزامه التنظيمي.
- **الأهمية العملية:** تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة في النتائج التي يؤمل أن تسفر عنها، حيث ستكشف عن واقع كل من التمكين والالتزام التنظيمي السائدين في الشركة محل الدراسة، وبناء على هذا الواقع، يمكن تقديم بعض التوصيات التي قد تسهم في اتخاذ إجراءات وتدابير لتمكين العاملين بالمنظمات الصناعية بصفة عامة وشركة الخزف الصحي بالمليية ولاية جيجل بصفة خاصة، عن طريق رفع قدراتهم وتنمية مهاراتهم على مواجهة مشكلات العمل الروتينية والطارئة دون الرجوع للمستويات الإدارية الأعلى.

منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً. والمنهج الوصفي لا يتوقف عند وصف الظاهرة فقط، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح⁽⁶⁾.

حدود الدراسة

تم إجراء الدراسة في إطار الحدود الآتية:

- تنحصر الدراسة في موضوع التمكين وعلاقته بالالتزام التنظيمي.
- تقتصر الدراسة على أعوان التنفيذ العاملين في المستوى الإداري الأدنى بشركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل وعددهم (325) عون. وقد تم التركيز على هذه الفئة من العاملين باعتبارها الفئة التي تواجه مباشرة مشكلات العمل الروتينية والطائفة المتعلقة بصناعة الخزف الصحي (السيراميك)، بالإضافة لكونها تشكل ما نسبته (77.38٪) من الحجم الإجمالي للعاملين في الشركة محل الدراسة والبالغ عددهم (420) عامل (مصلحة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة، مارس 2015).
- تقتصر هذه الدراسة على شركة الخزف الصحي الواقع مقرها بدائرة الميلية ولاية جيجل، وقد وقع اختيار الباحثان على هذه الشركة باعتبارها القطب الاقتصادي الأهم على مستوى الولاية برأسمال يقدر بأكثر من 20 مليار سنتيم، كما أنها أول شركة للخزف الصحي على مستوى الجزائر، بالإضافة إلى امتلاكها شهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2008.
- تمت عملية جمع البيانات في شهر مارس 2015.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء المفاهيم الأساسية المتعلقة بمفهوم التمكين والالتزام التنظيمي، وكذا الدراسات السابقة التي لها علاقة بالمفهومين.

تمكين العاملين

يعتبر تمكين العاملين من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت مؤخرا في الفكر الإداري، حيث يعتبر كل من "كونجر" و"كانانجو" (Conger and Kanungo) من الأوائل الذين نادوا بهذا المفهوم⁽⁷⁾، حيث نظرا إليه باعتباره "شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، وأداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به"⁽⁸⁾. وعرفه "بوين" و"لور" (Bowen and Lawler) بأنه "إطلاق لحرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها"⁽⁹⁾. ويعرفه "توماس بوترفيلد" بأنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في وضع الأهداف وتحمل المسؤولية وممارسة الرقابة واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم⁽¹⁰⁾. ويعرف "أفندي" التمكين بأنه "تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى"⁽¹¹⁾.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

من خلال ما تقدم ذكره يمكن استنتاج زاويتين مختلفتين لكنهما مترابطتين نظر من خلالهما الباحثون للتمكين، الزاوية الأولى هي الزاوية النفسية، وهذا باعتبار التمكين حالة نفسية للمرؤوس تنتج عن التمكين الذي يمارسه الرئيس. والزاوية الثانية هي الزاوية السلوكية، وهذا باعتبار التمكين سلوك للرئيس الذي يمكن مرؤوسيه.

ويذكر كل من "توماس" و"فلتاوس" (Thomas and Velthouse)، "سپريتزر" (Spreitzer)، "ميشرا" و"سپريتزر" (Mishra and Spreitzer)، "ولي" و"كوه" (Lee and Koh) أن هناك أربعة أبعاد أساسية للتمكين وهي: بعد "المعنى" ويقصد به الإحساس أو الارتباط الشخصي بالعمل، وكذا الانسجام مابين متطلبات العمل ومعتقدات وقيم وسلوكيات الفرد، والبعد الثاني هو الكفاءة أو القدرة، ويقصد به أن الأفراد يعتقدون بأنهم يمتلكون المهارات والخصائص اللازمة لأداء عملهم بشكل جيد، والبعد الثالث هو التصميم الذاتي أو حق الإرادة الشخصية، ويعكس هذا البعد الإحساس بالحرية إزاء طريقة أداء الأفراد لعملهم، والبعد الرابع والأخير هو "التأثير" والذي يعكس اعتقاد الأفراد بأنهم يستطيعون التأثير على النظام الذي يعملون في إطاره. تلعب هذه الأبعاد الأربعة وبتكاملها مع بعضها البعض دورا إيجابيا لا سلبيا في توجيه الموظفين اتجاه دورهم في العمل⁽¹²⁾.

ويحقق التمكين فوائد كثيرة لكل من الفرد، الزبون والمنظمة؛ فعلى مستوى الفرد يحقق التمكين جملة من الفوائد أهمها: تحسين مستوى الأداء كما ونوعا، تحقيق الرضا الوظيفي والانتماء، المشاركة الفعالة، اكتساب المعرفة والمهارة، المحافظة على الموظف من قبل المنظمة وشعور الموظف بمعنى الوظيفة⁽¹³⁾. وعلى مستوى الزبون هناك العديد من الدراسات مثل دراسة "بوين" و"شنايدر" (Bowen and Schneider)، ودراسة "فلور نيلسون" (Nielson)، تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستوى عال من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فتمكين العاملين خاصة في المؤسسات الخدمائية مثل الفنادق، المطاعم والمستشفيات يسهم في زيادة قدرتهم على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والاستجابة لطلبات الزبائن⁽¹⁴⁾. أما على مستوى المنظمة، فيذكر كل من "باردويل" و"هولدن" (Bardweel and Holden) جملة من الفوائد أهمها: تحسين نوعية أداء المنظمة، تخفيض التكاليف من خلال أفكار الموظفين، استعداد المنظمة للتفاعل والتكيف بشكل أسرع مع المستجدات والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال⁽¹⁵⁾.

الالتزام التنظيمي

على الرغم من الاهتمام الكبير الذي ناله الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين، إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد له، ويعود ذلك لكونه ظاهرة سيكولوجية يتأثر بعدة متغيرات وعوامل، وكذلك لتعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها. ومن أوائل من قدموا تعريفا للالتزام التنظيمي، كان "بورتير" وزملاءه، حيث عرفوه بأنه "قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها"⁽¹⁶⁾. ويعرفه "عبودي" بأنه "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمتها، بغض النظر عن مقدار المدود الذي يحصلون عليه منها"⁽¹⁷⁾. ويعرفه

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

”روبنس” و”جاجة” (Robbins and Judje) بأنه الدرجة التي يتوافق فيها الفرد مع قيم وأهداف المنظمة ويرغب في المحافظة على استمرار عضويته فيها⁽¹⁸⁾.

من خلال ما تقدم يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه امتثال وخضوع وانتساب العاملين للمنظمة، والرغبة في تحقيق أهدافها مهما كانت الظروف السائدة.

ويترتب عن الالتزام التنظيمي نتائج إيجابية على الفرد والمنظمة؛ فعلى مستوى الفرد يترتب عن الالتزام التنظيمي نتائج عديدة والتي من بينها: زيادة درجة الشعور لدى الفرد بالارتباط والانتماء للمنظمة، زيادة درجة شعور الفرد بالأمان بصفة عامة وبالأمان الوظيفي بصفة خاصة، وزيادة درجة التناغم والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة. أما على مستوى المنظمة فيترتب عن الالتزام التنظيمي نتائج إيجابية عديدة على جماعات العمل والمنظمة والتي من بينها: زيادة درجة تماسك وفعالية جماعات العمل، زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، وزيادة قدرة المنظمة على استقطاب وجذب الكفاءات من خارجها نتيجة الصورة الذهنية الطيبة لها⁽¹⁹⁾.

الدراسات السابقة

- دراسة ”جدي” (2014)، بعنوان ” تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة”.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالمستشفيات العمومية لولاية تبسة، وقد بلغ حجم العينة (318) طبيبا وطبيبة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدما الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى أن النتائج الكمية تشير إلى وجود مستوى منخفض لكل من التمكين والولاء التنظيمي، وإلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تمكين العاملين بكل أبعاده والولاء التنظيمي بكل أبعاده⁽²⁰⁾.

- دراسة ”القحطاني” (2013) بعنوان ” التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض”.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين والولاء التنظيمي، واستكشاف طبيعة العلاقة بينهما في المديرية العامة للجوازات بالرياض، وقد بلغ حجم العينة (208) ضابط، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، مستخدما الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تمكين الضباط العاملين في المديرية العامة للجوازات جاء بدرجة متوسطة، كما أشارت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي كان مرتفعا، وإلى وجود علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي⁽²¹⁾.

- دراسة ”البريدي” و”الرشيد” (2012) بعنوان ” مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية: دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة”.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويي التمكين والولاء التنظيمي، واستكشاف طبيعة العلاقة بينهما في بيئة المصارف السعودية، كما سعت إلى تحديد أهم معوقات التمكين من وجهة نظر عينة من موظفي المصارف في مدينة ”بريدة”. وقد بلغ حجم العينة (214) موظفا وموظفة. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وفق الأسلوب الكمي مستخدما الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الدراسة إلى أن النتائج الكمية تشير إلى وجود مستوى مرتفع نسبيا لكل من التمكين والولاء التنظيمي، في الوقت الذي أشارت فيه النتائج إلى ارتفاع معوقات التمكين، كما بينت النتائج أن العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي كانت علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.01)$ (22).

- دراسة "همبور ستاد" و "بيري" (Humborstad and Perry, 2011) بعنوان "تمكين العاملين، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي".

هدفت الدراسة لفحص العلاقة بين التمكين من جهة، والجهد المبذول من طرف رجل الخدمات الصيني ونية دوران العمل من جهة أخرى، كما استهدفت الدراسة أيضا معرفة دور اتجاهات العامل نحو العمل كمتغير وسيط بين العلاقة السابقة الذكر. وقد بلغ حجم العينة (290) موظف يعمل في فنادق ذات ستة، خمسة وأربعة نجوم بمنطقة ماكو (Macau) بالصين. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، مستعينان بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود تأثير مهم لاتجاهات العامل نحو العمل (الرضا والالتزام) على العلاقة بين التمكين ونية دوران العمل، كما بينت النتائج عدم وجود دلالة إحصائية للعلاقة بين التمكين والجهد المبذول من طرف رجل الخدمات الصيني (23).

- دراسة "كوتزي" وآخرون (M. Coetsee et al, 2011) بعنوان "اكتشاف الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في بيئة تكنولوجيا المعلومات".

هدفت الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في أربع شركات متخصصة في تكنولوجيا المعلومات بجنوب إفريقيا. وقد بلغ حجم العينة (86) موظف وموظفة، وقد استخدم كوتزي وزملاءه المنهج الوصفي، مستخدمين الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (24).

- دراسة "بورغي" وآخرون (Borghai et al, 2010) بعنوان "فحص العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي".

هدفت الدراسة لفحص العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي لدى خبراء Qom Industries & Mines Organization and Qom Standard & Industrial Research Organization الذين يملكون مستوى بكالوريوس أو أعلى. وقد بلغ حجم العينة (100) خبير، وقد استخدم بورغي وزملاءه المنهج الوصفي، مستخدمين الإستبانة كأداة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده الأربعة (المعنى، الكفاءة، الاختيار والتأثير) ومستوى الالتزام التنظيمي (25).

- دراسة "القتامي" (2009) بعنوان "التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض للتمكين النفسي والولاء التنظيمي وعلاقة كل منهما بالآخر. وقد بلغ حجم العينة (210) موظفا وموظفة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدما الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن أفراد الدراسة موافقون على إدراك العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

للتمكن النفسي والولاء التنظيمي، كما بينت النتائج أن العلاقة بين التمكين النفسي والولاء التنظيمي كانت علاقة إيجابية (طردية) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)⁽²⁶⁾.

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوعها (التمكين والالتزام التنظيمي)، وفي المنهج المستخدم للدراسة (المنهج الوصفي التحليلي) وفي أداة الدراسة المستخدمة (الاستبانة) لجمع البيانات، في حين تختلف عنها في زمن تطبيقها وكذلك بيئة تطبيقها ومجتمع الدراسة، ولقد أسهمت الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري الحالي، وفي تصميم أداة جمع البيانات.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعوان التنفيذ العاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل، والبالغ عددهم (325) عون (مصلحة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة، مارس 2015). وقد تم اختيار عينة عشوائية من أعوان التنفيذ شملت (101) عون، وهذه العينة تقدر بنسبة أكبر من (30%) من أفراد مجتمع الدراسة. ورغبة من الباحثان في تمثيل مجتمع الدراسة بشكل أفضل فقد تم توزيع (101) استبانة بطريقة عشوائية بسيطة على أفراد العينة، تم استرجاع (86) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، لتشكل ما نسبته (85.14%) من حجم العينة.

أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، والوقت المسموح به، والإمكانات المادية المتاحة، استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة. وقد احتوت الاستبانة على ثلاثة محاور رئيسية على النحو الآتي:

- **المحور الأول:** تضمن قياس الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة باستخدام (4) فقرات تشمل على الجنس، السن، عدد سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي.

- **المحور الثاني:** تضمن قياس مستوى التمكين لأفراد العينة باستخدام المقياس الذي أعدته "سپريتزر" (Spreitzer) عام 1995 حيث تضمن أربعة أبعاد هي: بعد المعنى وتقيسه الفقرات رقم (1، 2، 3). بعد الكفاءة وتقيسه الفقرات رقم (4، 5، 6). بعد التصميم الذاتي وتقيسه الفقرات رقم (7، 8، 9). وبعد التأثير وتقيسه الفقرات رقم (10، 11، 12).

- **المحور الثالث:** تضمن قياس مستوى الالتزام التنظيمي لأفراد العينة باستخدام المقياس الذي أعده "بورتير" وآخرون (Porter et al) عام 1974 والذي قام بترجمته إلى اللغة العربية عبد الرحيم القطان (القطان) عام 1987 والمكون من (15) فقرة تعكس مزيجا من الاتجاهات والنوايا السلوكية، والتي تؤكد على التزام الموظف من عدمه للمنظمة التي يعمل بها.

وقد اعتمد في إجابات المحور الثاني والثالث من الاستبيان على مقياس لكرت الخماسي، وذلك على النحو الآتي: "غير موافق إطلاقاً" وأعطى له درجة واحدة، "غير موافق" أعطى له درجتان، "محايد" أعطى له ثلاث درجات، "موافق" أعطى له أربع درجات، موافق تماما" أعطى له خمس درجات. علما بأن الفقرات رقم (3، 4، 7) الخاصة بمحور التمكين والفقرات رقم (3، 7، 9، 11، 12، 15) الخاصة بمحور الالتزام التنظيمي اتجاهاها عكسي. بحيث تتم معالجتها إحصائيا على النحو الموالي:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

غير موافق إطلاقاً (خمس درجات)، غير موافق (أربع درجات)، محايد (ثلاث درجات)، موافق (درجتان)، موافق تماماً (درجة واحدة).

واستناداً إلى بعض الدراسات في الأدبيات العلمية (”البريدي” و”الرشيد”، 2012)، فإنه سيتم تفسير قيم المتوسطات الحسابية لكل من التمكين والالتزام التنظيمي كما يلي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	2.5 – 3.49	2.49 – فما دون

صدق وثبات أداة الدراسة

1- **صدق الأداة (Validity):** وتعني قدرة استبانة الدراسة على قياس المتغيرات والعوامل التي صممت الاستبانة لقياسها، ووضوح فقراتها ومفرداتها. وقد تم عرض الاستبانة على عدد من المختصين الأكاديميين في الموارد البشرية، وكذا بعض إطارات الشركة محل الدراسة للتأكد من صدق الأداة.

2- **ثبات الأداة (Reliability):** ويشير إلى مدى الحصول على النتائج نفسها في حال تكرار الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها (الاستبانة). وقد تم استخدام معادلة ”الفكرونبيخ” (Cronbach’s Alpha) لتحديد درجة ثبات أداة الدراسة كما يلي:

جدول رقم (1): معامل كرونباخ ألفا للمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
التمكين	12	0.604
الالتزام التنظيمي	15	0.959
المتغيرات كافة	27	0.932

يتجلى من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (1) أن قيمة الثبات للمتغير الأول (التمكين) (0.604)، وقيمة الثبات للمتغير الثاني (الالتزام التنظيمي) (0.959)، وقيمة الثبات للمتغيرات كافة (0.932) وهذا يعني أن جميع هذه المعاملات ذات قيمة عالية، لأن جميعها أعلى من (0.60)، وهي القيمة الدنيا المقبولة لمعامل ”ألفا كرونباخ”، مما يدل على ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) وصلاحيته للتطبيق الميداني.

تحليل التوزيع الطبيعي للبيانات

يهدف هذا التحليل إلى معرفة طبيعة توزيع البيانات ومدى اقترابها من التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Shapiro-Wilk وكانت النتائج على النحو التالي:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الجدول رقم (02): قياس التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات	Shapiro-Wilk	p-Value
التمكين	0.972	0.057
الالتزام التنظيمي	0.973	0.073

يظهر الاختبار وجود توزيع طبيعي للبيانات تحت المنحنى، حيث أن p-Value أعلى من 0.05 في المتغيرين.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

يمكن تلخيص أهم النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من العوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الخبرة والمستوى التعليمي) لأفراد العينة والتي أظهرها الجدول رقم (03) فيما يلي:
- أن (80) من أفراد العينة ذكورا، وهم يمثلون ما نسبته 93% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث (6)، أي ما نسبته 7% من الحجم الإجمالي للعينة. ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور على الإناث إلى طبيعة العمل بشركة الخزف الصحي، والذي هو عمل يحتاج في كثير من الأحيان إلى الجهد العضلي للتعامل مع الآلات والمعدات.

- أن (50) من أفراد العينة، أي ما نسبته (58.1%) من الحجم الإجمالي للعينة تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة، بلغ 19 فردا، أي ما نسبته (22.1%) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة، الذين تقل أعمارهم عن (30 سنة)، (17) فرد، أي ما نسبته (19.8%) من الحجم الإجمالي للعينة. ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (80.2%) تزيد أعمارهم عن 30 سنة، وهي نتيجة تعكس النضج الفكري والبدني لأفراد عينة الدراسة.

- أن (41) من أفراد العينة تزيد خبرتهم عن (10) سنوات، وهم يمثلون ما نسبته (47.7%) من الحجم الإجمالي للعينة. في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون خبرة ما بين (5) و(10) سنوات، (28) فرد، أي ما نسبته (32.6%) من الحجم الإجمالي للعينة. بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن (5) سنوات، (17) فرد، أي ما نسبته (19.8%) من الحجم الإجمالي للعينة. ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (80.3%) من ذوي الخبرات الكبيرة التي لا تقل عن (5) سنوات، وهذا عامل مهم يساعد الشركة محل الدراسة في ضمان استمرارية العملية الإنتاجية وفي التقليل من احتمال وقوع الأخطاء التي تسبب حوادث العمل.

- أن (71) من أفراد العينة مستواهم التعليمي أقل من جامعي، وهم يمثلون ما نسبته (82.6%) من الحجم الإجمالي للعينة. في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى جامعي فأعلى (15) فرد، أي ما نسبته (17.4%) من الحجم الإجمالي للعينة. ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (82.6%) مستواهم التعليمي أقل من جامعي. وهو شيء منطقي طالما أن نوع الفئة المستهدفة في الدراسة

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

هي فئة العمال المنفذون الذين يعملون في المستوى الإداري الأدنى، وغالبية هذه الفئة تمارس أعمال فنية بحثة، وهي أعمال لا تحتاج إلى أفراد ذوي مستوى تعليمي عالي.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	80	93%
	أنثى	6	7%
السن	أقل من 30 سنة	17	19.8%
	من 30 إلى 40 سنة	50	58.1%
	أكثر من 40 سنة	19	22.1%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	19.8%
	من 5 إلى 10 سنوات	28	32.6%
	أكثر من 10 سنوات	41	47.7%
المستوى التعليمي	أقل من جامعي	71	82.6%
	جامعي فأعلى	15	17.4%

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى تمكين العاملين في شركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل من وجهة نظر أعوان التنفيذ؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تمكين العاملين بأبعاده الأربعة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (4):

جدول رقم (04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بمستوى تمكين العاملين في الشركة محل الدراسة

اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
المعنى	3.55	0.445	مرتفع
التأثير	3.04	0.979	متوسط
الكفاءة	3.03	0.422	متوسط
التصميم الذاتي	3.02	0.434	متوسط
المستوى الكلي للتمكين	3.16	0.448	متوسط

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (4) أن مستوى التمكين في شركة الخزف الصحي يميل إلى أن يكون متوسطا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.16). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

دراسة القحطاني (2013) والتي بينت أن واقع تمكين الضباط العاملين في المديرية العامة للجوازات جاء بدرجة متوسطة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من (الريدي والرشيدي، 2012، القمامي، 2009) والتي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من التمكين، كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة جدي (2014) والتي بينت أن واقع تمكين الأطباء العاملين في المؤسسات العمومية الإستشفائية بولاية تبسة، جاء بدرجة منخفضة.

السؤال الثاني: ما مستوى الالتزام التنظيمي في شركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل من وجهة نظر أعوان التنفيذ؟

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (5) يتضح أن مستوى الالتزام التنظيمي في شركة الخزف الصحي يميل إلى أن يكون متوسطا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.31). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغامدي (2011) والتي بينت أن الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يتمتعون بمستوى متوسط من الالتزام التنظيمي⁽²⁷⁾. وتعارض هذه النتيجة نتائج دراسات عديدة أخرى (القحطاني، 2013؛ الريدي والرشيدي، 2012؛ القمامي، 2009) والتي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بمستوى الالتزام التنظيمي في الشركة محل

الدراسة

اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
الالتزام التنظيمي	3.31	0.832	متوسط

السؤال الثالث: ما درجة الارتباط بين التمكين بأبعاده الأربعة (المعنى، الكفاءة، التصميم الذاتي، التأثير) ومستويات الالتزام التنظيمي في شركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل من وجهة نظر أعوان التنفيذ؟

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (6) يتضح وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين التمكين والالتزام التنظيمي بلغت (0.754)، كما أن هناك ارتباطا طرديا بين جميع أبعاد التمكين (المعنى، الكفاءة، التصميم الذاتي، التأثير) والالتزام التنظيمي لأعوان التنفيذ بشركة الخزف الصحي بالميلية، تراوحت ما بين (0.249 - 0.727) حيث كان بعد ” التأثير ” أكثرها ارتباطا بالالتزام التنظيمي (0.727)، يليه بعد ” التصميم الذاتي ” بعلاقة بلغت (0.652) ثم بعد ” الكفاءة ” بعلاقة بلغت (0.584)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد ” المعنى ” بعلاقة بلغت (0.249).

يتضح من النتائج السابقة أنه كلما زاد التمكين تحسنت مستويات الالتزام التنظيمي لدى أعوان التنفيذ بالشركة محل الدراسة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن تحسين مستوى التمكين من خلال إعطاء أعوان التنفيذ المزيد من الصلاحيات وحرية التصرف أثناء تأدية العمل، من شأنه أن يحقق التوافق بين أهدافهم وقيمهم وأهداف الشركة والقيم السائدة فيها، مما يشعرهم برغبة قوية بالبقاء في الشركة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات عربية عديدة (جدي، 2014، القحطاني، 2013، الريدي

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)
 والرشيد، 2012، القمامي، 2009)، كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات غربية عديدة
 (Humborstad and Perry, 2011 ; Coetzee et al, 2011 ;Borghai et al, 2010).

جدول رقم (6) : معاملات الارتباط بين التمكين بأبعاده الأربعة (المعنى، الكفاءة، التصميم الذاتي،
 التأثير) والالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي		المتغير
الدلالة الإحصائية	معامل ارتباط بيرسون	
0.021	0.249*	المعنى
0.000	0.727**	التأثير
0.000	0.584**	الكفاءة
0.000	0.652**	التصميم الذاتي
0.000	0.754**	التمكين الكلي

*علاقة دالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل.

** علاقة دالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول محاور الدراسة تبعا لمتغيراتهم
 الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة تبعا
 لمستويات متغيرات الدراسة، حيث تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-
 Samples T Test) لمعرفة الفروق تبعا لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي، وتحليل التباين الأحادي
 (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق تبعا لمتغيري السن، والخبرة.

أولاً: الفروق تبعا لمتغير الجنس: للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد
 عينة الدراسة تبعا إلى اختلاف متغير الجنس، استخدم الباحثان اختبار (ت) للعينات المستقلة
 (Independent-Samples T Test) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا إلى
 اختلاف متغير الجنس، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول(7):

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الجدول (7): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Samples T Test) لدلالة

الفروق في محوري التمكين والالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الجنس

المحور	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" T"	مستوى الدلالة
التمكين	ذكر	80	3.14	0.444	-1.798	0.076
	أنثى	6	3.47	0.417		
الالتزام التنظيمي	ذكر	80	3.26	0.773	-2.155	0.034
	أنثى	6	4.00	1.306		

يلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل، بين متوسطي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور التمكين تعزى لمتغير الجنس، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.076) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن نظم ولوائح العمل في الشركة محل الدراسة لا تميز بين العاملين حسب جنسهم، لذلك تتشابه آراء الذكور والإناث حول إدراكهم للتمكين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة "القنّامي" (2009) وتختلف مع نتيجة دراسة "البريدي" و"الرشيد" (2012).

بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين متوسطي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.034) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05). وقد كانت الفروق لصالح الإناث، كما يظهر من الجدول (7)، إذ سجلت الإناث في عينة الدراسة أعلى المتوسطات الحسابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابتهن (4.00) والمتوسط الحسابي للذكور (3.26). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن فرص الأنثى للحصول على عمل في منظمات أخرى أقل من الرجال وبالتالي فهي تحاول أن تقوم بعمل جيد في منظماتها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Angel and Perry,1983) وتختلف مع نتيجة دراسة كل من "القنّامي" (2009) و"البريدي" و"الرشيد" (2012).

ثانياً: الفروق تبعا لمتغير العمر: للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا إلى اختلاف متغير فئات العمر، استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا إلى اختلاف متغير فئات العمر، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (8):

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الجدول (8): تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محوري التمكين والالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير

فئات العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التمكين	بين المجموعات	0.510	2	0.260	1.302	0.278
	داخل المجموعات	16.572	83	0.200		
	المجموع	17.092	85	-		
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	2.638	2	1.319	1.947	0.149
	داخل المجموعات	56.224	83	0.677		
	المجموع	58.863	85	-		

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل، بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور التمكين تعزى لمتغير فئات العمر، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.278) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن نظم ولوائح العمل في الشركة محل الدراسة لا تميز بين العاملين حسب عمرهم، لذلك تتشابه آراء أفراد العينة حول إدراكهم للتمكين باختلاف أعمارهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من "القحطاني" (2013) و"الريدي" و"الرشيد" (2012) في حين تختلف مع نتيجة دراسة "القمامي" (2009) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم من 40 سنة فأكثر وأفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم أقل من 40 سنة فأكثر.

كما يلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل، بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير فئات العمر، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.149) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة وباختلاف أعمارهم يعملون تحت ذات النظم واللوائح في العمل مما يقلل من الاختلافات بين وجهات نظرهم باختلاف متغير العمر. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من "القحطاني" (2013) و"الريدي" و"الرشيد" (2012) في حين تختلف مع نتيجة دراسة "القمامي" (2009) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم من 23 إلى أقل من 30 سنة وأفراد

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

عينة الدراسة الذين أعمارهم من 35 إلى أقل من 40 سنة حول (إدراك الولاء التنظيمي) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم من 23 إلى أقل من 30 سنة.

ثالثاً: الفروق تبعاً لمتغير الخبرة: للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً إلى اختلاف متغير فئات الخبرة، استخدم الباحثان تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً إلى اختلاف متغير فئات الخبرة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (9): تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محوري التمكين والالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير فئات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F ^{''}	مستوى الدلالة
التمكين	بين المجموعات	0.660	2	0.330	1.668	0.195
	داخل المجموعات	16.432	83	0.198		
	المجموع	17.092	85	-		
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	1.070	2	0.535	0.768	0.467
	داخل المجموعات	57.793	83	0.696		
	المجموع	58.863	85	-		

يلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل، بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور التمكين تعزى لمتغير فئات الخبرة، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.195) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن نظم ولوائح العمل في الشركة محل الدراسة لا تميز بين العاملين حسب خبراتهم، لذلك تتشابه آراء أفراد العينة حول إدراكهم للتمكين باختلاف خبراتهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات عديدة (القحطاني، 2013، البريدي والرشيدي، 2012، القمامي، 2009).

كما يلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل، بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير فئات الخبرة، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.467) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة وباختلاف خبراتهم يعملون تحت ذات النظم واللوائح في العمل مما يقلل من الاختلافات بين وجهات نظرهم باختلاف متغير خبراتهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات عديدة (القحطاني، 2013، البريدي والرشيدي، 2012، الغامدي، 2011)، في حين تختلف مع نتيجة دراسة " القمامي " (2009) والتي توصلت إلى وجود

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح خبراتهم بين 10-15 سنة وأفراد عينة الدراسة الذين تقل خبراتهم عن 10 سنوات حول (إدراك الولاء التنظيمي) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين تقل خبراتهم عن 10 سنوات.

رابعاً: الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي: للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي، استخدم الباحثان اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Samples T Test) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (10): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Samples T Test) لدلالة

الفروق في محوري التمكين والالتزام التنظيمي تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" "T"	مستوى الدلالة
التمكين	أقل من جامعي	71	3.08	0.423	-3.835	0.000
	جامعي فأعلى	15	3.53	0.378		
الالتزام التنظيمي	أقل من جامعي	71	3.19	0.750	-3.016	0.003
	جامعي فأعلى	15	3.87	0.991		

يتجلى من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محوري التمكين والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحورين على التوالي (0.000، 0.003) وهما قيمتان أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05). وقد كانت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة أصحاب المستوى الجامعي فأعلى، كما يظهر من الجدول (10). وهذا يدل على أن ارتفاع المؤهل العلمي يساعد في إدراك واقع التمكين والالتزام التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الملاحمة (2006) في حين تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من "البريدي" و"الرشيد" (2012)، و"القمامي" (2009).

خلاصة النتائج

- يمكن تلخيص أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية في النقاط التالية:
- أن واقع تمكين العاملين في شركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل جاء بدرجة متوسطة؛
 - أن درجة الالتزام التنظيمي في شركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل جاء بدرجة متوسطة؛
 - أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين التمكين والالتزام التنظيمي من وجهة نظر أعوان التنفيذ العاملين بالشركة محل الدراسة؛
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل، بين متوسطي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور التمكين تعزى لمتغير الجنس؛
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين متوسطي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محور الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، وقد كانت الفروق لصالح الإناث؛
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل، بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محوري التمكين والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير فئات العمر؛
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل، بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محوري التمكين والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير فئات الخبرة؛
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محوري التمكين والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد كانت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة أصحاب المستوى الجامعي فأعلى.

توصيات الدراسة

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، فإن الباحثان يوصيان بما يلي:
- إعطاء أعوان التنفيذ مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم؛
 - أن يتم عمل برامج ودورات تدريبية لأعوان التنفيذ، من أجل تنمية مهاراتهم الفنية والسلوكية لزيادة كفاءتهم في أداء مهام العمل، لأن اكتساب هذه المهارات يزيد من شعورهم بالتمكين؛
 - مراعاة المرونة في تطبيق الأنظمة واللوائح الخاصة بنظام العمل داخل الشركة، وهذا لزيادة الشعور بالحرية والاستقلالية في كيفية أداء العمل؛
 - توفير فرص اكتساب المعرفة ونقلها وتوظيفها، وتشجيع تبادل الأفكار بين العاملين، ومع المنظمات الناجحة لمواكبة التغيير؛
 - توفير نظام اتصال فعال للربط بين كافة المستويات الإدارية في الشركة، مع بناء قاعدة بيانات لتزويد أعوان التنفيذ بما يحتاجونه من معلومات؛
 - توفير مناخ تنظيمي يسوده جو من العلاقات الإنسانية بين القيادات والمرؤوسين، لما لذلك من أثر في تعزيز ورفع الشعور بالالتزام التنظيمي لديهم؛
 - التقليل ما أمكن من الأعمال الروتينية، لأن ذلك يقلل من الملل والاكنتاب الناتج عن التكرار، ويؤدي إلى شعور الأعوان بالانتماء والالتزام؛
 - الاهتمام بمنح أعوان التنفيذ المكافآت التي تتناسب مع جهودهم وانجازاتهم في العمل لزيادة شعورهم بالرضا والالتزام التنظيمي.

التهميش

- (1) أفندي عطية حسين، 2003. تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص:09.
- (2) الدوري زكريا مطلق وصالح احمد علي، 2009. إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص:21.
- (3) أفندي عطية حسين، مرجع سبق ذكره، ص:10.
- (4) ملحم يحيى سليم، 2006. التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص:125.
- (5) العضيلة علي، 1995. الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين. سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج (10)، ع (6)، الأردن: جامعة مؤتة ، ص:15.
- (6) العساف محمد صالح، 1995. المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: شركة العبيكان للطباعة والنشر، ص:186.
- (7) Melham, Yahya . 2005. "Significant Condition in Employees Empowerment: The case of Jordan Five Stars Hotels". *Jordan journal of Business administration*, 12(2): 143- 158.
- (8) أندراوس رامي جمال و معاينة عادل سالم، 2008. الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، إربد: عالم الكتاب الحديث، ص:48.
- (9) ملحم يحيى سليم، مرجع سبق ذكره، ص:06.
- (10) Thomas.A. Potterfield. 1999. "The business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Work Place". Greenwood Publishing Group, U.S.A.p:02.
- (11) أفندي عطية حسين، مرجع سبق ذكره، ص:11.
- (12) أندراوس رامي جمال و معاينة عادل سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 132 – 133.
- (13) ملحم يحيى سليم، مرجع سبق ذكره، ص: 21-22.
- (14) المرجع السابق، ص: 125-126.
- (15) السويعي عمر سلطان، 2010. التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، ص:10.
- (16) Porter, L, Steer, R., Mowday, R., Boulian, P. 1974. "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

(17) عبودي زيد منير، 2006. التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، (ط1)، عمان: دار أسامة للنشر، ص: 206.

(18) Robbins.S.P, and Judge.T.A. 2013. Organizational Behavior

(15 edition), New Jersey :Pearson Education, Inc, Prentice Hall.p:75.

(19) الكتبي محسن علي، 2005. السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: دار الكتاب الجامعي، ص ص: 283-285.

(20) جدي شوقي، 2014. تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة، الجزائر، مجلة الباحث، ع (14): 307-316.

(21) القحطاني محمد بن مانع علي، 2013. التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

(22) الريدي عبد الله بن عبد الرحمن والرشد نورة بنت محمد، 2012. مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية: دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة، دورية الإدارة العامة، مج (52)، ع (2): 199-161.

(23) Humborstad, S.I.W..and Perry, C. 2011, "Employee Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitment: an in- depth Empirical Investigation ", *Chinese Management Studies*, 5(3): 325- 344.

(24) Coetzee.M, Lumley.E.J, Tlandinyane.R, and Ferreira.N. 2011. "Exploring the Job Satisfaction and Organizational Commitment in The Information Technology Environment ". *Southern African Business Review*, 15(1): 100- 118.

(25) Borghei.R, Jandaghi.G, Matin.H.Z, and Dastani.N. 2010"AN Examination of the Relationship between Empowerment and Orgaizational Commitment". *International Journal of Human Sciences*, 7(2): 1156- 1171.

(26) القنّامي مصعب بن عبد الهادي، 2009. التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

(27) الغامدي عبد الحسن بن عبد الله بن علي، 2011. القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

اثر إدارة الأزمات والمخاطر الأمنية على صناعة السياحة تجارب الدول العربية

د. بن شني عبد القادر
د. ملاحى رقية
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

الملخص:

تعمل المنظمة السياحية بمناخ يتسم بالحركة والتغير والتنوع الحضاري والتكنولوجي وقطاع السياحة أكثر القطاعات تأثراً بالاستقرار والسلام العالمي، ولذلك يتعرض إلى العديد من المخاطر والأزمات المعقدة داخلياً وخارجياً ولها أسبابها ونتائجها التي تختلف من بلد إلى آخر ومن منطقة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى باختلاف طبيعة وخصوصية عمل كل منظمة فما هو أثر إدارة الأزمات والمخاطر الأمنية على صناعة السياحة في الدول العربية ؟، وأهم النتائج التي تم التوصل إليها أثبتت أن التسيير غير العقلاني وعدم الوعي بإدارة الأزمات والمخاطر الأمنية يؤثر سلباً على صناعة السياحة. الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، إدارة المخاطر، صناعة السياحة، المخاطر الأمنية.

Abstract:

Tourist organization operates a climate of movement and change and cultural diversity, technological and tourism sectors most affected by the stability and world peace, and therefore subject to many risks and complex crises internally and externally and have their causes and consequences, which vary from one country to another and from one region to another and from one organization to another depending on the nature and specificity of action every organization, what is the impact of crises and security risks on the tourism industry in the Arab countries management ?, and the most important results that have been reached have proved that management is rational and lack of awareness of crisis management and security risks adversely affect the tourism industry.

Keywords: crisis management, risk management, tourism, industry, security risks.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات واللافاق)

يتميز عالمنا اليوم بتداخل وتسارع حضاري كبير وفي مختلف العلوم والمهن والمعارف، وأصبحنا نتكلم عن عصر الاقتصاد المعرفي والذي نتناول فيه المعلومات كسلع، فتارة نسميه عصر المعلومات والاتصالات وتارة نسميه عصر العولمة، وبالتالي هو عصر تطورت فيه وسائل الاتصالات والتحكم ومعالجة المعلومات وتقارب العالم...

والمنظمة السياحية تعمل بمناخ يتسم بالحركة والتغير والتنوع الحضاري والتكنولوجي والقطاع السياحي أكثر القطاعات تأثراً بالاستقرار والسلام العالي، ولذلك يتعرض إلى العديد من المخاطر والأزمات المعقدة داخلياً وخارجياً ولها أسبابها ونتائجها التي تختلف من بلد إلى آخر ومن منطقة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى باختلاف طبيعة وخصوصية عمل كل منظمة سواء كانت (فندق أو شركة سفر وسياحة، شركات طيران، منشآت ترفيه.. الخ) وعليها أن تواجه كل أنواع المخاطر سواء كانت مخاطر سياحية أو مخاطر اقتصادية وسياسية، أمنية واجتماعية ومخاطر بيئة وصحية بخطة علمية مدروسة لإدارة المخاطر والأزمات وتكون في حاجة دائمة للتطور مع مستوى المشكلات التي تواجهها للحفاظ على عناصر الطلب والعرض السياحي المتاح والمستقبلي في الدول المختلفة وأن تساهم إيجابياً في حل هذه المشكلات بفكر إداري يتناسب مع نوع المشكلة أو الأزمة من خلال توفر أعداد كل عناصر التعامل الناجح مع هذه المخاطر والأزمات.

من هنا تأتي أهمية موضوع بحثنا وخاصة تطبيقاتنا على المستوى السياحي العربي وسيتم دراسة الموضوع من خلال ثلاث محاور:-

المحور الأول: مفهوم إدارة المخاطر وإدارة الأزمات.

المحور الثاني: أنواع المخاطر والأزمات الأمنية التي تواجه المنظمة السياحية مع التطبيقات على المستوى السياحي العربي.

المحور الثالث: مقترحات وقواعد لإدارة المخاطر والأزمات في المنظمة السياحية العربية

مشكلة البحث:

- ما هو أثر إدارة الأزمات والمخاطر الأمنية على صناعة السياحة في الدول العربية؟

للإجابة على الإشكالية تم تقسيمها إلى أسئلة فرعية تتمثل في:

- 1- ما هي أنواع المخاطر الأمنية التي قد تواجهها المنظمات السياحية في الدول العربية؟
- 2- هل قيادات منظمات الأعمال السياحية على المستوى العربي تتوفر لديها مقومات ثقافة إدارة المخاطر وإدارة الأزمات بالمستوى الذي يؤهلها لمواجهة أي أزمة أمنية طارئة أو متوقعة؟.

فرضية البحث:

- التسيير غير السليم للأزمات الأمنية يؤثر سلباً على صناعة السياحة وجذب السائح.
- كسب مقومات ثقافة إدارة الأزمات لقائدي منظمات الأعمال السياحية للدول العربية يؤهلها لمواجهة أي أزمة أمنية طارئة.

هدف البحث:-

- 1- التعريف بمفاهيم إدارة المخاطر وإدارة الأزمات.
- 2- دراسة أنواع المخاطر والأزمات الأمنية التي تواجه المنظمة السياحية وأسبابها ونتائجها.
- 3- الدعوة إلى توعية القيادات الإدارية في المنظمة السياحية العربية إلى الاهتمام باعداد برنامج متكامل لإدارة المخاطر وإدارة الأزمات الأمنية وتوفير المهارات البشرية المتخصصة وتطوير نظم معلوماتها بما يتناسب مع نوع الخطر أو نوع الأزمة.

أسلوب البحث:-

اعتمدنا الأسلوب الوصفي التحليلي في كتابة بحثنا من خلال ما متاح من كتب ودراسات متخصصة لتغطية الجانب النظري وعلى تحليل البيانات الخاصة بالتغيرات السياحية والاقتصادية في حالة الدول العربية لتغطية الجانب التطبيقي من البحث.

المحور الأول: مفهوم إدارة المخاطر ولدارة الأزمات

1 - 1 : مفهوم ادارة المخاطر :

أبت داءا يمكن القول للخطر مدلولات محددة ومختلفة باختلاف الزاوية التي ينظر إليها⁽¹⁾.. هناك من ينظر للخطر من الزاوية السيكلوجية على المستوى الفردي، ويتمثل بالمفاجئات والخسائر التي يمكن أن يتعرض لها سواء أكان ذلك في نتائج أعماله أو شخصه، ويتفاوت تخمين وتقويم آثار هذه المخاطر من شخص لآخر وهذا ما يسمى (بالخطر الذاتي). (Subjective Risk) والذي يحكمه عاملان أساسيان: التركيبة النفسية لمتخذ القرار من جانب وتجربته والمعلومات المتاحة له عن النتائج ومؤديات الانحراف عنها من جانب آخر. وهناك من ينظر للخطر من الزاوية الفلسفية والتي تقترن بالأخطار على مستوى الأفراد والمنشآت بالحوادث التصادفية التي يتكبدون من جرائها خسائر فتتفاوت في شدتها مثل حوادث الطبيعة كالزلازل والبراكين والعواصف والفيضانات وتنعت بظواهر قوى الطبيعة العفوية، بينما وكذلك حوادث تنعت بظواهر المحتم مثل السرقة والاحتيال والغش والتخريب، وغيرها من أسباب سلوكية فردية. ويمكن ان نذكر هنا بعض المفاهيم المتقاربة والمتداخلة مع مفهوم المخاطر مثل كلمة طارئ (emergency).

تعني حدثاً أو موقفاً غير متوقع يتطلب تصرفاً فورياً والكلمة بالانكليزية مشتقة من أصل لاتيني هو الفعل بمعنى ينبثق عن أو يتفجر عن لذلك يتضمن الحادث والمسبب للخسارة ويتطلب تصرفاً فورياً مثل العاصفة البحرية وجنوح السفينة وغرقها بسبب ظروف البحر فتدخل ضمن (الخطر البحري) وكذلك حوادث السيارات كالاصلطام أو السرقة أو الحريق وغيرها...

¹ - سليم علي الوردى- إدارة الخطر والتأمين، مكتب الريم للطبع، بغداد، 1999، ص7-10.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

أما كلمة مشكلة (problem) هي ابيضاض من أصل يوناني (problema) وتعني أموراً يصعب ترتيبها أو يصعب تحديد أفضل مسار لها أو أفضل أجراء حيالها، وهنا نرى مفهوم المشكلة مفهوم نسبي من حيث الزمان والمكان والأطر المعنية لقد جرت العادة على تسمية المشكلة التي تخص دولة أو عدة دول (أزمة) فيقال أزمة البطالة، اللازمة الاجتماعية، حازمة الشرق الوسط... الخ.

فاللازمة (crisis) كلمة في اللغة الانكليزية كلمة مشتقة ابيضاض من أصل يوناني هو كلمة (crisis) وهي الاسم من الفعل (krinein) وهي تعني النقطة أو اللحظة التي توجب اتخاذ القرار بمعنى اللحظة الحاسمة أو نقطة التحول⁽²⁾.

والحازمة هي مشكلة من نوع آخر غالباً ما يتطلب جهود أكبر لمعالجتها أو أدارتها وفي حال الفشل في حلها تكون نتائجها أكثر خطورة مثل اندلاع حرب أو ثورة والتي أصبحت تدرس في الجامعات العالمية مثل الغدارة الاستراتيجية أو معالجة الدارة الأزمات وكيف نتعامل مع المشكلات التي تعترض حياتنا كأفراد أو مؤسسات أو دول ... وتتخذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوثها أو التخطيط لمعالجتها في حال وقوعها وننتقل في تعاملنا مع المشكلات من العقلية الانفعالية إلى العقلية الفاعلة⁽³⁾. والبعض يرى أن المشكلة التي تبقى بدون حسم لفترة طويلة تتحول إلى كارثة لأسباب طبيعية أو بشرية أو تكنولوجية... الخ، فالأزمة هي نتائج الكوارث.

إذن ما هو مفهوم إدارة المخاطر: من الناحية النظرية تنتمي إدارة المخاطر إلى علم الغدارة وعلى المستوى التطبيقي تنتمي إلى استراتيجيات العمل ولذلك إدارة المخاطر تقع ضمن مهام الإدارة العليا للمنظمة وهي تعتبر جزءاً عضوياً من وظائف الإدارة إذ لا يمكن تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة بغياب الدارة ناهجة للأخطار التي تواجهها.

فالإدارة الآمنة هي (حجر الزاوية للإدارة الكفاء) هكذا يعبر استاذ الإدارة الفرنسي لويس هنري فايول سنة 1916 عن أهداف الإدارة الآمنة وتتمثل في حماية الأموال والأشخاص من السرقة والحريق والفياضانات والجرائم، وعلى وجه العموم كافة، الاضطرابات الاجتماعية والكوارث الطبيعية التي تهدد تقدم المنظمة ومصير اعمالها وتعبير آخر (كافة التدابير الكفيلة بتوفير الامان للمشروع والطمأنينة للفرد)⁽⁴⁾.

إذن إدارة المخاطر بمفهومها المعاصر:- إطار واسع وشامل لمعالجة المخاطر التي تواجهها المنظمة أو أية وحدة اقتصادية لذلك فإن إدارة المخاطر في إطارها المعاصر تمثل ظاهرة نوعية جديدة لا يمكن لهذه الظاهرة أن تأخذ أبعادها التطبيقية إلا بتطوير ذهنية شمولية إزاء الإخطار وتعامل مع كافة جوانبها وترسم السبل العقلانية لمعالجتها ضمن برنامج تكاملي ويستلزم ذلك توفر مهارات جيدة ومعلومات أدق ونظم اتصالات وتنسيق متقدمة بين الجهات المعنية داخل المنظمة⁽⁵⁾.

² - سيد موسى، إدارة الأزمات وتطبيقاتها في قطاع السياحة، الكتاب السنوي للسياحة والفنادق، منشأة المعارف بالإسكندرية، 1998، ص80.

³ - حسين علي، الإبداع في حل المشكلات، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، 2001، ص5.

⁴ - سليم علي الورد، مصدر سابق، ص40.

⁵ - المصدر نفسه، ص38.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

ومن المهم أن نوضح أهمية التحليل في إدارة المخاطر، وهي عبارة عن العملية التي تمكن من معرفة المخاطر وتحليل تلك المخاطر باستخدام الطريقة المناسبة ومن ثم وضع الحل المناسب الذي يزيل ذلك الخطر أو يقلل من آثاره فهذه العملية تزيد من نجاح المنظمة ويحقق أهدافها بأقل ما يمكن من المشاكل والمخاطر...⁽⁶⁾.

وان تحليل المخاطر ينقسم إلى مرحلتين:-

1- مرحلة تحليل نوعي والذي يركز على التقدير التعريفي والموضوعي للمخاطر.

2- مرحلة التحليل الكمي والذي يركز على المنظور والمردود التقديري والإحصائي للمخاطر.

أما أنواع المخاطر هناك تقسيمات مختلفة لأنواع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات وشركات الاعمال التي تؤثر بشكل أو بآخر على تحقيق أهدافها ومسار أعمالها وتعرضها إلى مشاكل وخسائر نوعية وكمية متعددة كل حسب طبيعة كل مؤسسة...

هناك تقسيم شامل لأنواع المخاطر حسب طبيعتها حيث تقسم إلى أخطار ديناميكية وأخطار ساكنة وهذا التقسيم ستعتمده وكالاتي:-

1- الأخطار الديناميكية Dynamic Risks

وهي الإخطار التي يصعب التكهّن بها إذ تتفاوت سعتها وآثارها من حالة لأخرى، لذا تسمى بالديناميكية أي سريعة التغير أو تسمى بأخطار الأعمال (Business Risks) وتدخل من ضمنها،

• أخطار الإدارة حيث يتعرض صانعو السياسات الإدارية إلى اتخاذ قرارات غير صائبة بسبب قلة المعلومات المتاحة لهم أو افتقارهم إلى الخبرة وبالتالي فالقرار الصائب يحقق الربح والقرار الخاطيء يقود إلى الخسارة وعدم الثقة بالقرار يمثل مصدر الخطر الديناميكي وينقسم إلى عدة مجاميع وهي:

أ- مخاطر السوق.

ب- مخاطر الإنتاج.

ج- مخاطر مالية.

د- مخاطر سياسية.

هـ- مخاطر الابتكار.

2- الأخطار الساكنة Static Risks

هي تلك الإخطار التي يمكن إخضاعها للقياس من خلال التجارب السابقة مما يساعد على تقويمها واحتساب نتائجها المحتملة وتتضمن:

1. أخطار طبيعية كالزلازل والبراكين والأعاصير والفيضانات...الخ

2. أخطار تكنولوجية (مثل تماس كهربائي، انفجار المراجل، عطب وعطل المكائن والأجهزة وغيرها).

3. أخطار شخصية مثل الخسائر البدنية، الوفاة، إصابات العمل، الأمراض...الخ

4. الأخطار الاجتماعية مثل السرقة والسطو والغش والاحتيال والإهمال...الخ

ويطلق على الأخطار الساكنة أحيانا بالأخطار الصرف (Pure Risks).

⁶ - معلومات عامة عن إدارة المخاطر عبر الموقع ، www.Me3ady.com

1- 2: مفهوم إدارة الأزمات

إدارة الأزمات هي مجموع الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف أو وضع يمثل تغييراً جذرياً في أوضاع مستقرة تقليدية وان هذه الممارسات يتم صياغتها في هيئة خطة تعتمد في أعدادها على توافر عدد من الخبرات وتبدأ بتحليل وتشخيص أو تشريح الأزمة وصولاً لمكوناتها وسماتها وما يتوقع من آثارها وان هذا التحليل لابد وان يتسم بالدقة حتى يكون كل ما بني عليه سليماً ودقيقاً ومنتجاً⁽⁷⁾ ، وهذا يتطلب توعية وثقافة على كل المستويات في كيفية إدارة الازمات والتغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها⁽⁸⁾ .

يذهب خبراء إدارة الأزمات إلى انه توجد أربعة نوعيات أو مجموعات رئيسية للأزمات إذا أمكن التعرف عليها أمكن الحيلولة دون وقوعها أو التخفيف من عواقبها أو الاستفادة منها وهي:

- أ- البشر عندما يخطئون.
 - ب- الآلات عندما يختل أداءها.
 - ج- الاليكترونيات عندما تضطرب وظائفها.
 - د- الطبيعة عندما تغضب علينا وعندما نعتدي عليها.
- يرى بعض خبراء الأزمات إن أخطاء البشر هي القاسم المشترك إن لم يكن في أسباب الأزمات فهي دائماً موجودة في النتائج. ويمكن أن نذكر هنا أهم نتائج الأزمات باختلاف أسبابها التي تتعرض لها دول العالم والذي يترتب عن أسلوب الادارة غير السليم لمواجهة عازمة من الازمات⁽⁹⁾ :-
- 1- حدوث العزلة أو النقد أو اللوم أو التعرض لعقوبات دولية كما حدث في العراق.
 - 2- اهتزاز الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والذي يتباين من دولة إلى أخرى.
 - 3- خطر الموت الذي يهدد حياة البشر.
 - 4- تشوهات الصورة العامة للدولة أو المنظمة وحتى الفرد (مثل تلوث البيئة أو أعمال العنف وعدم الاستقرار وتشويه صورة الغير لصالح الخصوم أو المنافسين).
 - 5- فقدان الولاء لمنتج معين أو الانصراف عنه كلياً وآثاره الاقتصادية الضارة كما في أزمة انتشار مرض جنون البقر والخسائر الفادحة التي أصابت اقتصاديات دول أوروبية مثل بريطانيا وما كان لأسلوب إدارتها من آثار بيئية على علاقات بريطانيا بشركائها في المجموعة الأوروبية وكذلك أزمة مرض أنفلونزا الطيور .

7 - سيد موسى، مصدر سابق، ص81.

8 - حسين الرفاعي، إدارة الأزمات، صحيفة التقوى، العدد129، 2003 ، عبر موقع الانترنت www.attakwa.net

9 - سيد موسى، مصدر سابق، ص95.

المحور الثاني: أنواع المخاطر والأزمات التي تواجه المنظمة السياحية

من المهم قبل الولوج بأنواع المخاطر والأزمات التي تواجه المنظمات السياحية والفندقية علينا أن نوضح مفهوم البيئة السياحية التي تؤثر في أداء المنظمة السياحية مهما كانت طبيعة وخصوصية عملها...

2. 1: البيئة السياحية

ان اهتمام الباحثون بعناصر أو كيانات تلك البيئة أدى إلى ظهور مفهوم النظم حيث أمكن النظر إلى المنظمة السياحية كنظام تستمد مواردها في صورة مدخلات من البيئة المحيطة بها لتقدمها من ناحية أخرى كمخرجات في صورة خدمات سياحية وفندقية. وكذلك قد تتوفر فرص التي يمكن تفتنصها المنظمة من البيئة التي تعمل بها والتهديدات أو المعوقات التي يمكن تتعرض لها وهذا يتطلب ضرورة الاستعداد الراداري المسبق لها وأعداد الاستراتيجيات والسياسات الإدارية الملائمة للتعامل معها. مفهوم البيئة بصورة شاملة بأنها كافة القوى ذات الصلة التي تقع خارج حدود المنظمة السياحية، ويقصد بها هنا القوى ذات الصلة لجميع المتغيرات أو الكيانات التي تؤثر على أداء المنظمة السياحية⁽¹⁰⁾.

وعادة ما تتصف البيئة التي تعمل فيها منظمات من أعمال السياحة بأربعة خصائص أساسية يشار إليها باللغة الإنجليزية Four Ds وهي:-

1- المصاعب Difficults، 2- الخطر Dangerous، 3- سرعة الحركة Dynamic، 4-التنوع Divers.

فالبيئة التي تحمل هذه الصفات هي بيئة دائمة التغير فالمصاعب متجددة والخطر غير محدد والحركة في حد ذاتها تغيير إلى الأمام والتنوع يعني عدم وجود حدود ساكنة ومن ثم فإن المنظمات التي يبقى ساكنة في بيئة ديناميكية سوف تفشل لا محالة⁽¹¹⁾. ويتبين لنا البيئة السياحية تتأثر وكيانات بيئية مختلفة مثل البيئة التنافسية، البيئة الاقتصادية، البيئة السياسية و الأمنية، البيئة الطبيعية، البيئة التكنولوجية وتحليل الفرص والتهديدات والبيئة الاجتماعية والثقافية. والشكل رقم (1) الذي يوضح تصنيف البيئة السياحية⁽¹²⁾ غالى نوعين أساسيين هما:-

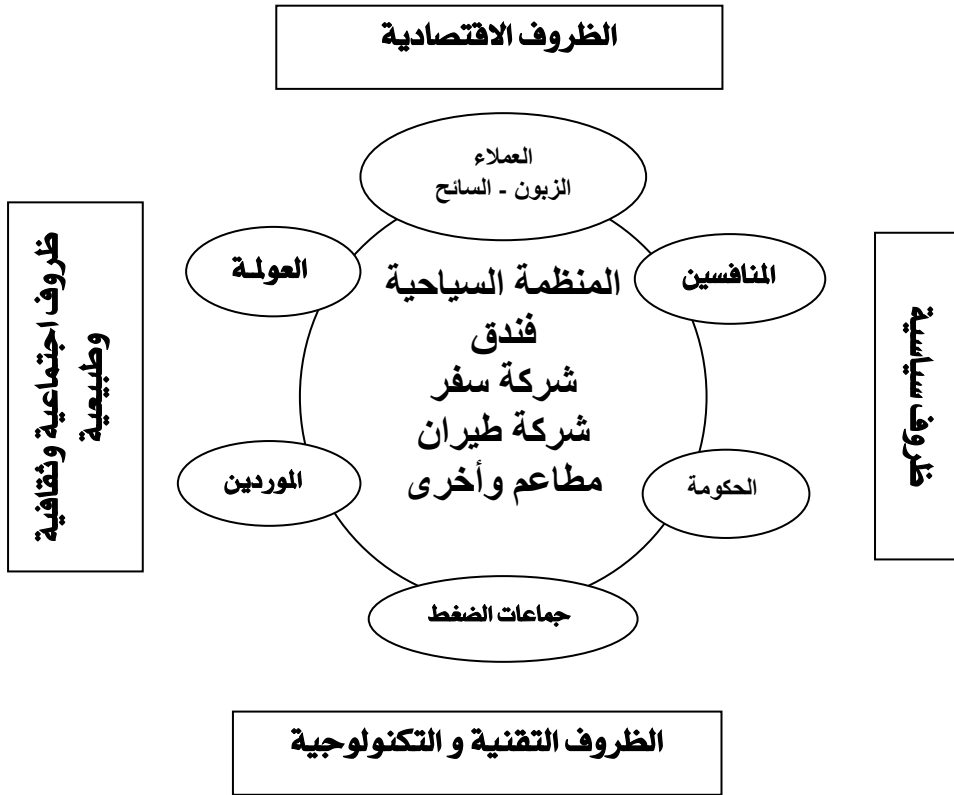
1- البيئة الخاصة Specific Environment : وتتمثل بالدوائر المتجانسة مع المنظمة تظهر نمط التأثير المباشر عليها وتشمل (العلاء، والمنافسين، والحكومة جماعات الضغط، الموردين، العولة).
2- البيئة العامة General Environment: وتشمل الظروف الاقتصادية والظروف السياسية والاجتماعية والظروف الثقافية والتقنية والظروف الطبيعية.

10 - طارق طه، إدارة الفنادق (مدخل معاصر)، منشأة المعارف بالإسكندرية، سنة 2000، ص133.

11 - محمد البنا، اقتصاديات السياحة ووقت الفراغ، جامعة المنوفية، مصر العربية، 1998، ص61.

12 - طارق طه، إدارة الفنادق (مدخل معاصر)، منشأة المعارف بالإسكندرية، 2000، ص135.

شكل رقم (1): البيئة السياحية الخاصة والعامة



المصدر: طارق طه، دارة الفنادق (مدخل معاصر)، منشأة المعارف بالإسكندرية، 2000، ص135.

2.2: أنواع المخاطر والازمات السياحية:

السياحة كأى نشاط من أنشطة الحياة، تتعرض لمخاطر وأزمات تختلف بشدتها وأسبابها ونتائجها مما يؤثر في السياحة على كافة المستويات عالمياً وإقليمياً وكمياً، وان السياحة تتسم بالحساسية وسرعة التأثر بالمخاطر الخارجية والحازمات التي يتعرض لها عناصر الطلب أو العرض السياحي للدولة، مما يعني أن على المنظمة السياحية والفندقية أن تواجه مخاطر وهازمات سياسية واجتماعية

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

واقتصادية و أمنية و بيئية معقدة بالإضافة الزى سعيها الدائم غالى خدمة السياح وإشباع رغباتهم وتحقيق الربحية في آن واحد.

وهذا يتطلب من المنظمات السياحية المختلفة إن تضع خطة متكاملة لإدارة هذه المخاطر والأزمات وان تعمل جاهدة أن تجد الحلول المناسبة للتخفيف من حدة آثار هذه المخاطر والأزمات بعد دراسة أسبابها ونتائجها ووضع البدائل المناسبة لاحتواء ما تركته هذه المخاطر من مشكلات اجتماعية وبيئية واقتصادية، ولأن السائح هو المحور الذي تدور حوله العملية السياحية ولأنه يبحث بالأساس عن الأمن والطمأنينة إضافة إلى بحثه عن المتعة والراحة وإذا افتقد عامل عدم الاستقرار السياسي أو الأمني أو الاقتصادي وحتى الصحي تبرز مشكلة عدم الثقة بكل الجهود التي تبذل لجذبه الى المنطقة أو الدولة السياحية، وقد أظهرت دراسة قامت بها مجلة (Corporate Travel) في عام 1993 حول المشكلات التي يتعرض لها السائح تتمثل في:⁽¹³⁾

- 1- سرقات الأمتعة في الفنادق حيث ذكر 64,7% من شملتهم الدراسة أنهم تعرضوا للسرقة في أماكن أقامتهم على الأقل مرة واحدة أثناء سفرهم بغرض العمل.
- 2- السرقة في المطارات حيث ذكر 37,3% من العينة إن المسافرين من العاملين قد تعرضوا للسرقة أو عمليات النصب في المطار.
- 3- التسمم الغذائي حيث ذكر 1,43% من المسافرين لغرض العمل قد مرضوا على الناقل مرة واحدة لتناولهم طعام الفنادق.

ومن المخاطر والأزمات التي من الممكن أن تتعرض لها صناعة السياحة والفنادق:

- 1- الحرائق والفيضانات والأعاصير والزلازل.
 - 2- الكوارث الصناعية، تسرب الغاز أو التلوث الكيميائي.
 - 3- جرائم القتل والاعتصاب والجرائم التي ترتكب ضد النزلاء أو السياح أو العاملين على حد سواء.
 - 4- التلوث البكتيري أو الجرثومي للغذاء.
 - 5- الحروب والحوادث الإرهابية والإتلاف المتعمد.
 - 6- مخاطر الإعلام وتدهور وتشويه سمعة البلد أو المنظمة السياحية.
- ولأن النظام السياحي جزء من نظام كبير يؤثر ويتأثر به مباشرة أو بشكل غير مباشر لذلك نرى أن كثير من القضايا الرئيسية التي تشغل بال واهتمام النظام العالمي وعلى كافة المستويات السياسية والاقتصادية والعلمية يتأثر بها النظام السياحي والذي يتطلب مواجهة المخاطر والأزمات التي تفرزها كل قضية من هذه القضايا وأهمها:

1. قضايا مخاطر البيئة واختلال التوازن البيئي.
2. قضايا الفروق بين الدول المتقدمة والدول النامية وخاصة في مجال الإنتاج والتكنولوجيا.
3. قضايا الاستثمار الأجنبي وفق شروط مجحفة بحق الدول النامية.
4. قضايا التنمية الشاملة والتنمية المستدامة.
5. قضايا المنافسة ومفهوم الجودة الشاملة.

¹³ - منى عمر بركات، أداء القطاع السياحي المصري في ظل الأزمات في الفترة من 1990 الى 1994، الكتاب السنوي للسياحة والفنادق، منشأة المعارف بالإسكندرية، 1998، ص122.

6. قضايا الصراعات الإقليمية وكيفية إنهاؤها.
7. قضايا الصراعات العرقية والدينية.
8. قضايا الإرهاب والتطرف.
9. الحروب.
10. مخاطر انتشار الأوبئة والأمراض وآثارها على مستوى الصحة العامة والتي تهدد الانفراد والمؤسسات والدول.

ولكل قضية من هذه القضايا يمكن أن تنجم عنها مخاطر وأزمات يواجهها القطاع السياحي والتي يتطلب الدراسة الدقيقة لمعرفة السباب والنتائج وسبل معالجة الآثار الناجمة عنها على المستوى العالمي والإقليمي وعلى المستوى العربي.. لأنها تشكل خطراً رهيباً يندر السياحة بالدمار ان لم تتخذ الإجراءات المناسبة والخطط السليمة لإدارة هذه المخاطر والأزمات.

المحور الثالث: تطبيقات في إدارة الأزمات على صناعة الضيافة في الدول العربية

1.3 : أثر الأزمات الأمنية على صناعة الضيافة

تتعرض السياحة سواء العالمية أو الإقليمية إلى درجات عالية من الانكماش أو الانحسار، مما ينجم عن ذلك تراجعاً كبيراً في الدخل المادي الذي تحصل عليه الدول¹⁴ نتيجة الاضطرابات الأمنية المتوالية على هذا النشاط فقد تأثرت كثيراً من الدول العربية بهذه الظاهرة سواء داخل حدودها أو في دول العالم المختلفة. و سنركز في إبراز مدى تأثر قطاع السياحة بحالة الاضطرابات الأمنية لكل من مصر تونس والجزائر.

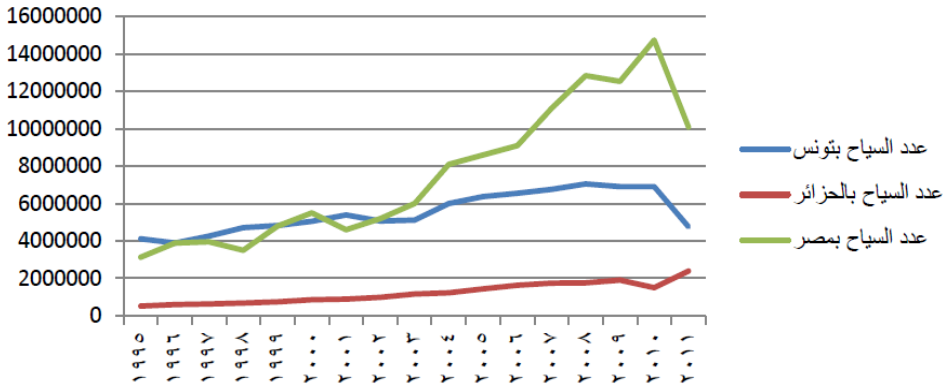
3.1.1: أثر الاضطرابات الأمنية على عدد السياح:

يعتبر مؤشر عدد السياح من بين المؤشرات الرئيسية التي يعتمد عليها في قياس القدرات الاستيعابية للدول في مجال الجذب السياحي و توفير الخدمات المختلفة للسياح¹⁵.

¹⁴ محمد العطا عمر، الصناعة السياحية وأهميتها الاقتصادية، الندوة العملية حول أثر الأعمال الإرهابية على السياحة، مركز الدراسات والبحوث، دمشق، يومي 4 و 6 جويلية 2010، ص: 29.

¹⁵ - صليحة عشي، الأداء و الأثر الاقتصادي والاجتماعي للسياحة في الجزائر و تونس و المغرب، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2010-2011، ص: 91

الشكل رقم 2 : تطور عدد السياح بكل من مصر - تونس - الجزائر



المصدر : معد انطلاقا من الملحق رقم 1 و2

يتضح من الشكل أعلاه الزيادة في عدد السياح بمصر من 133000 سائح في سنة 1995 إلى 3 961 000 سنة 1997، إلا أنه في سنة 1998 سجل عدد السياح انخفاضا بنسبة 11,64 % حتى وصل عددهم إلى 3 500 000 سائح و يعود ذلك الانخفاض إلى حادثة الأقصر.¹⁶ ليعاود الارتفاع بعد سنة 1998 و يصل سنة 2000 إلى 5 500 000 سائح، ثم يسجل انخفاضا من جديد سنة 2001 بنسبة 16,36% و ذلك بسبب أحداث الحادي عشر سبتمبر و تداعياتها. ثم بدأ عدد السياح في الارتفاع ليصل إلى 12 835 351 سائح سنة 2008 و في سنة 2009 سجل انخفاض من جديد لكن بنسبة أقل تقدر بـ 2,33 % مقارنة بالسنة السابقة. و في سنة 2010 ارتفع عدد السياح بنسبة 17,50 % ليبلغ أوجه، و في سنة 2011 سجل أكبر انخفاض و الذي بلغت نسبته 31,43 % و التي تعود إلى عدم الاستقرار السياسي و الاضطرابات الأمنية التي شهدتها مصر منذ ثورة 25 جانفي 2011.

و فيما يتعلق بتونس شهدت انخفاضا في إجمالي عدد السياح سنة 1996 بنسبة 5,71 % مقارنة بالسنة السابقة، لتسجل تزايدا إلى أن وصل إلى 5 387 300 سنة 2001، ثم عرفت انخفاضا سنة 2002 بنسبة 6 % و الذي يعود إلى عدم الاستقرار السياسي في المنطقة العربية بسبب التهديدات المستمرة لخوض حرب ضد العراق. و انطلاقا من سنة 2003، بدأ الارتفاع في عدد السياح إلى أن وصل

¹⁶ وقع هجوم ارهبي في 17 نوفمبر 1997 في الدير البحري بمحافظة الأقصر بمصر، أسفر عن مصرع 58 سائح، كان لهذه الحادثة تأثير سلبي على السياحة بمصر، انظر الموقعين:

- موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة، تاريخ الاضطلاع 2012/11/14 على 11:25:

<http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B0%D8%A8%D8%AD%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%82%D8%B5%D8%B1>

- موقع الأهرام المسائي، تاريخ الاضطلاع 2012/11/14 على 11:42:

<http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx?Serial=471686&eid=712>

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

سنة 2008 إلى 7 048 999 سائح، لينخفض في سنة 2009 بنسبة 2,09 % مقارنة بالسنة السابقة و يعود ذلك إلى تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية وانتشار فيروس (AH1N1) ليعاود الارتفاع بنسبة طفيفة ب 0,11 % سنة 2010. بسبب الثورة التي حدثت وعدم الاستقرار السياسي والأمني، سجلت تونس أكبر انخفاض في عدد سياحها في سنة 2011 بنسبة 31, 01 % مقارنة بسنة 2010.

و انطلاقا من الشكل رقم 2، يتضح أن إجمالي عدد السياح الوافدين إلى الجزائر كان في تزايد متباطئ و ذلك من سنة 1996 إلى غاية سنة 1998، حيث وصل عدد السياح الوافدين إلى 678 448 سائح بعد أن شهد تقلبات في السنوات الأولى من التسعينات

(أنظر الملحق رقم1)، ومنذ سنة 2000 عرف عدد السياح ارتفاعاً بمعدل متسارع نوعا ما، حيث بلغت نسبته 15,69 % مقارنة بسنة 1999 ويعود ذلك إلى استتباب الاستقرار السياسي والأمني خاصة بعد ميثاق السلم و المصالحة الوطنية ليصل عدد السياح إلى 1 911 506 سائح سنة 2009، أما في سنة 2010 شهدت الجزائر انخفاضا في عدد السياح بنسبة 20,77 % مقارنة بالسنة السابقة و يعود ذلك إلى تداعيات الأزمة الاقتصادية التي أثرت على انطلاق السياح. أما في سنة 2011 فقد عرفت ارتفاعا في عدد السياح بنسبة 58,48 % مقارنة بالسنة السابقة، حيث سجلت أكبر عدد للسياح بلغ 2 400 000 سائح و يعود ذلك إلى الاستقرار السياسي والأمني وإلى جهود الدولة للنهوض بقطاع السياحة و إلى الثورات التي عرفتتها بعض الدول العربية في ظل ما يسمى بالربيع العربي. فحسب تصريح وزير السياحة، انخفض خروج الجزائريين للسياحة في الخارج سنة 2011 إلى 2,5 % مقارنة بسنة 2010، حيث بلغ عددهم 1 714 654 سائح¹⁷.

و للإشارة بالرغم من التزايد الذي تعرفه الجزائر في عدد السياح إلا أنها تبقى بعيدة عن ما تستقطبه كل من مصر و تونس. و حسب إحصائيات سنة 2012 وصل عدد إجمالي السياح الوافدين إلى كل من مصر و تونس 8,3 مليون و 4 673 945 سائح على التوالي خلال الفترة الممتدة من جانفي إلى سبتمبر¹⁸، أما في الجزائر فبلغ 1 498 000 سائح خلال الست أشهر الأولى من نفس السنة.¹⁹

¹⁷ موقع جريدة Leconews :

http://www.leconews.com/fr/actualites/nationale/services/53-milliards-de-dinars-de-recettes-en-2011-01-03-2012-157038_296.php

¹⁸ أنظر المواقع التالية :

- وزارة السياحة التونسية، الديوان التونسي للسياحة، إدارة الدراسات، «السياحة في أرقام...»، 2012، على الموقع التالي:

<http://www.tourisme.gov.tn/index.php?id=54&L=1consultéle: 21/10/2012 11 :36>.

- أخبار النادي، نقلا عن العربية نت، 9.6 مليار دولار عائدات مصر من السياحة في 9 أشهر على الموقع التالي :

<http://news.alnaddy.com/article/398035+9.6+%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%B1+%D8%AF%D9%88%D9%84%D8%A7%D8%B1+%D8%B9%D8%A7%D8%A6%D8%AF%D8%A7%D8%AA+%D9%85%D8%B5%D8%B1+%D9%85%D9%86+%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D8%A9+%D9%81%D9%8A+9+%D8%A3%D8%B4%D9%87%D8%B1> consulté le : 11/11/2012 à 17 : 27.

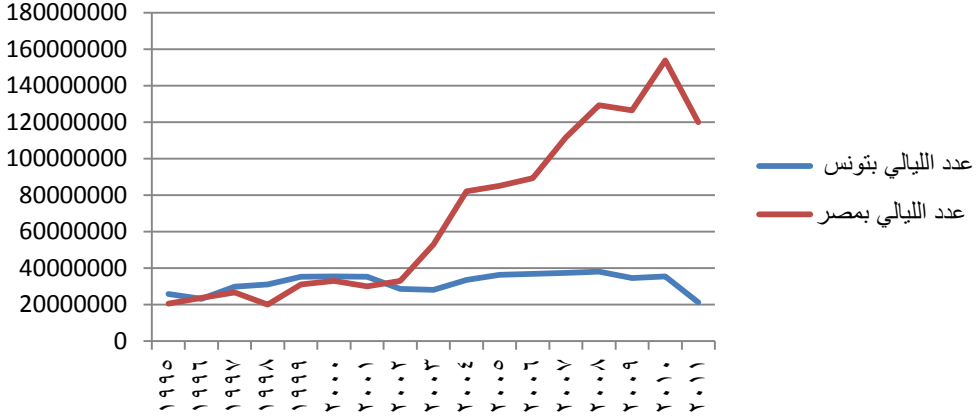
¹⁹ Sid Ahmed Mahmoud, ,,Prés de 1,5 million de touriste depuis janvier,,

http://www.leconews.com/fr/actualites/nationale/services/pres-de-1-5-million-de-touristes-depuis-janvier-02-07-2012-158656_296.phpconsulté le : 12 /11/2012 à 12 : 02.

3. 1. 2: أثر الاضطرابات الأمنية على عدد الليالي السياحية :

تمثل عدد الليالي مدة الإقامة التي يقضيها السياح في الفنادق للبلد السياحي المضيف طيلة رحلاتهم السياحية²⁰، ويمكن توضيح تطور الليالي السياحية في كل من مصر و تونس خلال الفترة 1995-2011 في الشكل التالي:

الشكل رقم 3: تطور عدد الليالي في مصر و تونس خلال الفترة 1995-2011



المصدر: معد انطلاقا من الملحق رقم 2.

يتضح من الشكل رقم 3، أن معدل تغير الليالي السياحية متناسب طرديا مع معدل تغير عدد السائحين في مصر، بحيث شهدت ارتفاعا في عدد الليالي السياحية من سنة 1995 إلى سنة 1997 بمعدل 30 % ليصل عدد الليالي إلى 26 587 000 ليلة.

و في سنة 1998 سجلت انخفاضا بمعدل 24,78 % مقارنة بالسنة السابقة، ليعاود الارتفاع حتى يصل إلى 33 000 000 ليلة سنة 2000. وفي سنة 2001 سجلت مصر تراجعا في عدد الليالي بنسبة 9,09 % مقارنة بالسنة الماضية، ليستمر في الارتفاع إلى أن يصل إلى 129 233 930 ليلة في سنة 2008 و مع تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية، عرفت مصر انخفاضا بمعدل 2,09 % مقارنة بالسنة الماضية، وفي سنة 2010 ارتفع عدد الليالي السياحية إلى 153 846 154 ليلة لكن مع الأحداث التي شهدتها سنة 2011 انخفض عدد الليالي بمعدل 22% مقارنة بالسنة السابقة ليصل إلى 120 000 000 ليلة.

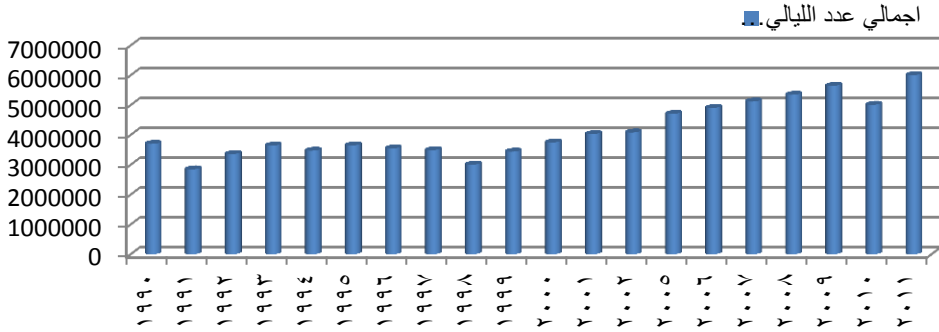
أما تونس فقد سجلت سنة 1996 انخفاضا بنسبة 10,18 % مقارنة بالسنة الماضية، حيث بلغ عدد الليالي السياحية 23 124 864 ليلة، و منذ سنة 1997 شهد ارتفاعا متزايدا إلى أن وصل سنة

²⁰ صليحة عشي، مرجع سابق، ص: 100

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

2001 إلى 35 333 940 ليلة، كما يتضح من الشكل رقم 2 الانخفاض الذي عرفته تونس سنة 2002 و البالغ 19,29 % مقارنة بالسنة 2001 ليستمر عدد الليالي في الانخفاض و يصل إلى 28 110 684 ليلة في سنة 2003 ويعود ذلك الانخفاض إلى مخاوف الأوروبيين من تواجدهم في المنطقة العربية بعد الهزات العنيفة التي تعرضت لها المنطقة خصوصا في الشرق الأوسط. و بعد ذلك أخذ الاتجاه العام لتطور الليالي السياحية في الارتفاع ليصل عددها إلى 38 112 352 ليلة سنة 2008، ومع تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية انخفض عدد الليالي السياحية سنة 2009 بنسبة 9,15% مقارنة بالسنة السابقة، ليعاود الارتفاع في سنة 2010 و يصل إلى 35 496 335 ليلة و مع الأحداث السياسية غير المستقرة، انخفض إجمالي الليالي إلى 21 236 067 في سنة 2011. و فيما يتعلق بالجزائر، يمكن توضيح تطور عدد الليالي السياحية في الشكل التالي :

الشكل رقم 4: تطور عدد الليالي في الجزائر خلال الفترة 1990-2011



المصدر: معد انطلاقا من الملحق رقم 1.

يتضح من الشكل أعلاه، أن عدد الليالي السياحية خلال الفترة الممتدة من سنة 1990 إلى سنة 1995، عرفت تذبذبات و شهدت تراجع من 3 648 632 ليلة سنة 1995 إلى 3 003 183 ليلة في سنة 1998 ويعود ذلك إلى الشك الأمني الذي اتسمت به هذه الفترة. و مع تحسّن الظروف الأمنية بدأ التزايد في عدد الليالي السياحية من 3 438 928 ليلة سنة 1999 إلى 5 645 828 ليلة سنة 2009 بنسبة 64,17%، أما في سنة 2010 فشهدت الجزائر انخفاضا في عدد الليالي بنسبة 11,28% مقارنة بالسنة السابقة. و في سنة 2011 سجلت الجزائر أكبر عدد لإجمالي الليالي السياحية، حيث وصل إلى 6 003 000 ليلة أي بنسبة ارتفاع قدرها 19,84% مقارنة بالسنة السابقة و يعود ذلك إلى انتعاش السياحة داخل الوطن و إلى التوترات التي عرفتها ليبيا و تونس، مما أدى إلى تدني عدد الجزائريين المتوجهين إلى هاتين الأخيرتين.

3.1.3 أثر الاضطراب الأمني على الإيرادات السياحية :

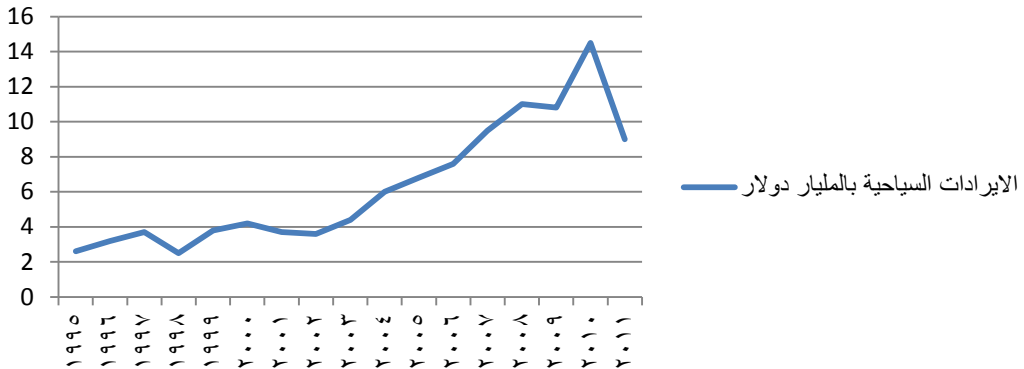
تتأثر الإيرادات السياحية من خلال تأثرها بالتغيرات في الحركة السياحية وعدد الليالي السياحية، واللذان يتأثران بدورهما بالظروف الأمنية والسياسية والاقتصادية السائدة في البلدان السياحية

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

المضيقة. وعليه سنحاول إبراز أثر الاضطرابات الأمنية على الإيرادات السياحية لكل من مصر، تونس والجزائر.

• الإيرادات السياحية في مصر :

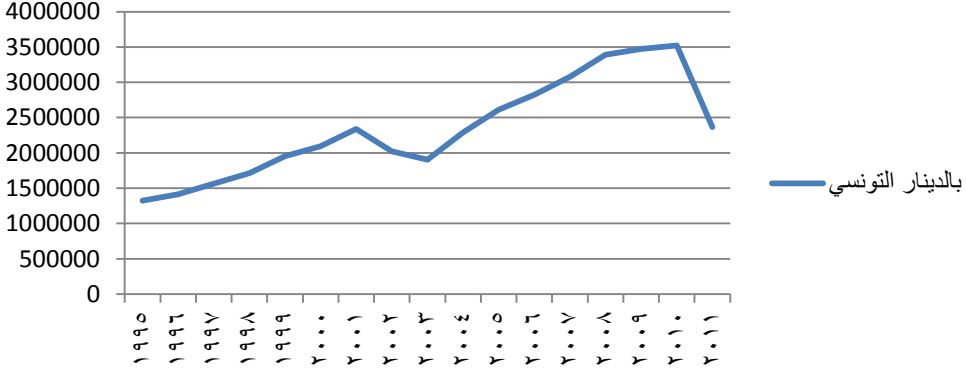
الشكل رقم 5 : تطور الإيرادات السياحية في مصر



المصدر: معد انطلاقاً من الملحق رقم 2.

يتضح من الشكل رقم 5 تزايد الإيرادات السياحية في مصر من 2,6 مليار دولار سنة 1995 إلى 3,7 مليار دولار سنة 1997، لتسجل انخفاضا سنة 1998 بمعدل 32,43 % و يعود ذلك إلى حادثة الأقصر، بعدها ارتفعت الإيرادات من 3,8 مليار دولار سنة 1999 إلى 4,2 مليار دولار سنة 2000، ثم انخفضت سنة 2001 بنسبة 11,90 % مقارنة بالسنة السابقة، لتستمر في الانخفاض من 3,7 مليار دولار سنة 2001 إلى 3,6 مليار دولار سنة 2002 و يرجع سبب ذلك إلى تخوف السياح من منطقة الشرق الأوسط بعد أحداث الحادي عشر سبتمبر من سنة 2001 و ابتداء من سنة 2003 شهدت مصر تزايداً في الإيرادات السياحية من 4,4 مليار دولار إلى 11 مليار دولار سنة 2008، لتتخفف إلى 10,8 مليار دولار سنة 2009 و ذلك للتأثير السلبي للأزمة المالية العالمية على قطاع السياحة. و في سنة 2010 ارتفعت الإيرادات السياحية إلى 14,5 مليار دولار و هو أقصى مبلغ حققته، غير أن الاضطرابات الأمنية التي شهدتها مصر بسبب ثورة 25 جانفي سنة 2011 واستمرار الاحتجاجات كان لها تأثير سلبي على النشاط الاقتصادي نتيجة حظر التجول، حيث سجلت في هذه السنة أكبر نسبة انخفاض في الإيرادات السياحية أي 37,93 % وبذلك وصلت إلى 9 مليار دولار.

• الإيرادات السياحية في تونس : الشكل رقم 6: تطور الإيرادات السياحية في تونس



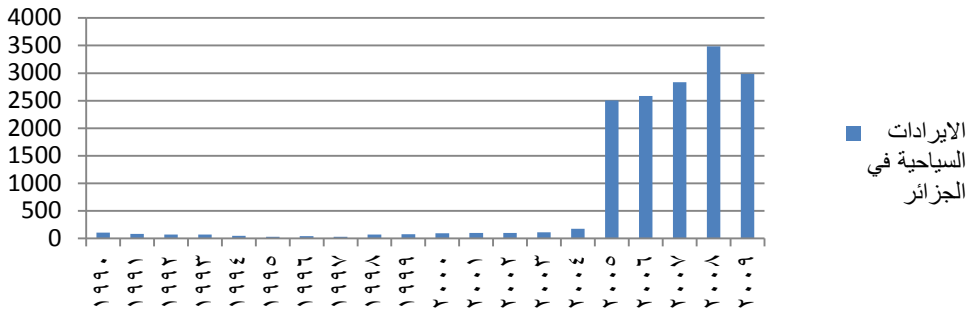
المصدر: مصطفى محمود حسين، إستراتيجية التسويق لجذب السوق الصيني، مجلة البحوث السياحية، وزارة السياحة، مصر، ديسمبر 2010، ص: 66.

نلاحظ من خلال الشكل رقم 6 أن الإيرادات السياحية في تونس، كانت في تزايد مستمر إلى غاية سنة 2001 حيث حققت 2 340 600 دينار تونسي، لكنها سجلت تراجع في سنة 2002 إلى 2 021 000 دينار تونسي أي بنسبة 13,65 % و في سنة 2003 استمرت الإيرادات السياحية في الانخفاض حيث وصلت إلى 1 902 900 دينار تونسي أي بنسبة انخفاض قدرها 18,70 % مقارنة بسنة 2001 و يعود ذلك إلى تناقص عدد السياح نتيجة تخوفهم خصوصا بعد أحداث الحادي عشر سبتمبر 2001 و أحداث جربه²¹ بتونس مما أثر سلبا على توافد الأجانب، الأمر الذي ساهم في انخفاض عائدات القطاع السياحي. و منذ سنة 2004 سجلت الإيرادات السياحية في تونس تزايد مستمر، حيث حققت أعلى مستوى لها في سنة 2010 بواقع 3 522 500 دينار تونسي، إلا أنها في سنة 2011، عرفت تونس انخفاضا كبيرا في عائداتها السياحية بنسبة 32,87 % مقارنة بالسنة السابقة و ذلك بسبب عدم الاستقرار السياسي والأمني.

²¹ تمثلت هذه الأحداث في انفجار شاحنة حاوية كان يقودها انتحاري عندما اصطدمت بجدار مبنى معهد يهودي تاريخي في جزيرة جربة، و كانت عملية تفجير قاتلة ذهب ضحيتها العديد من السياح، أنظر : - صليحة عشي، مرجع سابق، ص : 143.

• الإيرادات السياحية في الجزائر :

الشكل رقم 7: تطور الإيرادات السياحية في الجزائر



المصدر: محمود فوزي شعوبي، السياحة والفندقة في الجزائر، دراسة قياسية 1974/2002، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007، ص: 55

يتضح من الشكل رقم 7 أن الإيرادات السياحية في الجزائر كانت في تناقص مستمر من 105 مليون دولار سنة 1990 إلى 32,7 مليون دولار في سنة 1995، بعدها عرفت تقلبات حتى سنة 1998 ومع التحسن الأمني ارتفعت الإيرادات السياحية من 74,3 مليون دولار سنة 1998 إلى 487,1 مليون دولار في سنة 2008، إلا أنه في سنة 2009 شهدت الجزائر انخفاضا في إيراداتها السياحية بنسبة % 14,35 مقارنة بالسنة السابقة، حيث وصلت إلى 2968,6 مليون دولار. وحسب تصريح لوزير السياحة في لقاء خصص لتقديم الحصيلة السنوية لنشاط القطاع السياحي، بلغت مدا خيل هذا القطاع 480 مليون أورو في سنة 2011²² وهي تعادل زيادة بنسبة 16% مقارنة مع 2010 و 6% بالنسبة لسنة 2009²³.

²² أنظر :

- Nabila saidoun, SmaïlMimoune reunite ses cadres et fait le bilan 2011, LIBERTE : <http://www.liberte-algerie.com/actualite/480-millions-d-euros-de-recettes-pour-le-tourisme-smail-mimoune-reunit-ses-cadres-et-fait-le-bilan-2011-1721192012/11/12> consult le 12/11/2012 à 16:20

- <http://magharebia.com/cocoon/awi/xhtml1/fr/features/awi/newsbriefs/general/2012/02/16/newsbrief-04>

²³ أنظر الموقعين التاليين :

- وكالة الأنباء الجزائرية:

http://www.aps.dz/spip.php?page=article&id_article=33430 consulté le 14/11/2012 à 17 :14
<http://ar.algerie360.com/82853/> consulté le 14/11/2012 à 17 :20

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

من خلال ما تم عرضه تبرز أهمية الاستقرار والأمن السياحي والذي يعد العنصر الأساسي في تنمية السياحة والقطاع السياحي، فبالرغم من توافر عناصر الجذب السياحي على مختلف الأصعدة إلا أن الأمن يبقى الركيزة الأساسية لهذا النشاط.

ومما سبق ذكره يمكن إثبات صحة الفرضية الأولى الأزمات الأمنية تأثر سلبا على صناعة السياحة وجذب السائح.

3. 2: مقترحات وقواعد لإدارة المخاطر والأزمات في صناعة الضيافة في الدول العربية

نظرا لتزايد أهمية السياحة كقطاع اقتصادي و مصدر بديل لقطاع المحروقات في تحقيق الدخل الوطني وزيادة محددات السياحة كالحروب والصراعات والإرهاب، بدأت بعض الدول بتنظيم النشاط السياحي آخذة في الحسبان البعد الأمني، فأستت شرطة السياحة و مكاتب السياحة التشريعات المتعلقة بالسياحة²⁴.

3. 2. 1: تجربة السعودية :

أولت السعودية أهمية كبيرة للأمن السياحي، إذ تعتبر التخطيط الأمني حاجة ماسة لضمان تطوير الجوانب المنوعة للسياحة الثقافية و الدينية و الأثرية و الاستجمامية ... كما أن الجوانب الأخرى من السياحة خاصة الدينية، فضلا عن ما توفره من عائد مادي إلا أنها واجب أخلاقي وديني لا تستطيع دولة كالسعودية التحلي عنه و بالتالي ضمان أمن هذا الجانب يأتي في مقدمة أولويات الدولة. وما يدعو للاعتناء بالتخطيط الأمني وإعطائه الأهمية البالغة، ما تحدثه المشكلات الأمنية، في حالة الاعتداء على السياح وإيذائهم. و يرى علي بن فايز الجحني وآخرون أنه لا بد من وجود الخطط اللازمة للتعامل مع مثل هذه الحالات و معالجتها العلمية المناسبة، و ذلك للحفاظ على السمعة الوطنية وعلى المعطيات الثقافية و البيئية و الدينية لبلد يفده الحجيج كالسعودية، كونها تشكل ثروة وطنية لا بد من صيانتها والمحافظة عليها²⁵.

في إطار النهضة الشاملة بالسياحة الأمانة في المملكة العربية السعودية وانطلاقا من أهمية التدريب واعداد الإطارات المؤهلة لمواجهة مشاكل العمل في مجال السياحة، كان العمل على إيجاد كلية العلوم السياحية ومعاهد منتشرة في جميع مناطق المملكة، مرتبطة بالهيئة العليا للسياحة مطلب مهم وكنموذج عن مثل هذه الكليات التي تشرف على تأهيل الإطارات البشرية في العلوم الأمنية والتدريب على الحس الأمني والمهارات وأدبيات السياحة، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

وبالإضافة إلى سياسة التخطيط لمرحلة التدريب والتأهيل بهذه الجامعة، يتم التركيز في مجال تحقيق الثقافة السياحية بأكثر فعالية على أن تكون شديدة الاتصال بالواقع العربي، بحيث لا تقتصر على تبني السياسات و الدراسات و الأبحاث الغربية أو البعيدة عن البيئة المحلية، بالإضافة إلى ضرورة أن تكون هذه الثقافة مبنية على الإسلام و التقاليد العربية الأصيلة. و أن تتماشى هذه الثقافة مع الإمكانيات والقدرات وأن تبدأ في وقت مبكر للفرد، ذلك أن قابليته و استجابته للثقافة تكون أفضل²⁶.

²⁴ علي بن فايز الجحني، عبد العاطي أحمد الصياد، ذياب موسى البدينة، محمد فاروق عبد الحميد، الأمن السياحي، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص : 10 (بتصرف).

²⁵ علي فايز الجحني و آخرون، مرجع سابق، ص : 196

²⁶ أنظر : - نفس المرجع السابق، ص : 60-61.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

وتجدر الإشارة إلى أن الأمن السياحي يشمل أمن المنشآت السياحية الهامة و أمن الإقامة السياحي، فبالرغم من التقدم التقني في مجال تأمين المنشآت الذي جعل هذه المهمة سهلة، إلا أنه يبقى الفرد هو أساس الأمن من خلال وضع خطط التأمين و تنفيذها وفيما يتعلق بأمن الإقامة السياحي فهو ليس من مسؤولية الأمن وحده، فقد تشترك معه جهات أخرى مثل مؤسسات السياحة وتكوين جمعيات أهلية تعنى بالسياحة لتوعية وتدريب المواطنين على الآداب السياحية²⁷. و يتوقف نجاح خطة التأمين الأمنية أيضا على تنفيذها بكل دقة وتحقيق الهدف الأساسي الذي وضعت من أجله وهو حماية المنشأة ضد أي أخطار.

ومع بروز ظاهرة العولمة أصبح يستوجب من الدول المعنية بالسياحة مضاعفة جهودها السياحية كي تستطيع للحاق بركب مسيرة السياحة النافعة. وبذلك احتلت الدراسات الخاصة بالأمن السياحي مركزاً مهماً في نظريات وأبحاث واقتصاديات السياحة، نظراً لحاجة النشاط السياحي الشديدة للأمن المادي والمعنوي بكافة أشكاله خلافاً للأنشطة الاقتصادية الأخرى، مما يجعل الأمن مرتكزاً أساسياً للتنمية السياحية، إذ تزداد أهميته يوماً بعد يوم ذلك أن كل يوم جديد يضاف إلى منظومة النشاطات السياحية نشاطات جديدة يصاحبها احتياجات أمنية جديدة.

وما يؤكد ذلك أن أجهزة الأمن أول من يستقبل السائح و ينهي إجراءات دخوله من المنافذ من خلال تأمين وسائل نقل السائحين البرية والبحرية والجوية وتأمين إقامتهم وتنقلاتهم و تقديم المساعدة المطلوبة حتى إنهاء إجراءات مغادرتهم البلاد، كما يصاحب ذلك أن أجهزة الأمن تكافح النشاط الإجرامي في مجال السياحة[□] بتأمين الآثار والمواقع الأثرية من أي مخاطر تتعرض لها كالسرقة والتخريب وذلك ضمن سياسة أمنية رشيدة وتخطيط جيد لمنع الجريمة السياحية، فهذه الأدوار في حقيقتها تعد قوة دافعة لمزيد من الجذب السياحي والنمو الاقتصادي.

وقد صدر نظام السياحة الذي كان من أهم أهدافه عدم تعارض السياحة مع مبادئ الشريعة الإسلامية وهو ما تسعى إليه المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى احترام العادات والتقاليد الاجتماعية التي يتصف بها المجتمع السعودي. وأن تتولى الهيئة العليا للسياحة[□] فقط السياحة و الاهتمام بها وتنميتها وتطويرها والعمل على تذليل معوقات نموها باعتبارها رافداً مهماً من روافد الاقتصاد الوطني^{لج}.

وتنطلق خصوصية المملكة السياحية من مرتكزين أساسيين هما:

- تطبيق الإسلام على الواقع حكماً ومحكومين.

- وجود مقدسات السامية لها ولاء إسلامي أخذ لهذه البلاد وأهلها.

ويعود نجاح السياحة في المملكة العربية السعودية إلى دور المواطن السعودي لوجود فهم داعم للسياحة والصناعات المرتبطة بها وقد شحّص الأمين العام للهيئة العليا للسياحة دور المواطن في كون هذا الأخير هو المنتج الأساسي للسلة السياحية و الموروث الثقافي والحرف و الأسواق الشعبية و العادات

²⁷ نفس المرجع السابق، ص : 222.

²⁸ نفس المرجع السابق، ص : 75-76.

²⁹ تم تأسيس الهيئة العليا للسياحة في مطلع سنة 1421هـ (2001)

³⁰ نفس المرجع السابق، ص : 182.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

والتقاليد كلها من صنع المجتمع وأبنائه، والسياحة تعتمد على هذه المكتسبات وتصنفها كسلع سياحية مهمة، فالمجتمع السعودي منخرط في هذه الصناعة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة³¹ وبذلك تظهر ثقافة المواطن السعودي ودورها في نجاح صناعة السياحة.

3. 2. 2: تجربة الأردن؛

تعتمد الأردن في جذبها السياحي على الترويج لتوفر الأمن السياحي وتعتبره ماركة أردنية مسجلة، ساهم في تعزيز العلاقات الاقتصادية بين الأردن والدول الأخرى، حيث يتم إقامة علاقات سياحية وطيدة من خلال الاشتراك في المنظمات الدولية السياحية الرسمية وغير الرسمية واستخدام رؤوس الأموال لبناء بنية تحتية مناسبة لتلبية الاحتياجات سواء كانت خدمات أو فنادق أو مطاعم أو متنزهات وعقد الاتفاقيات السياحية بين الدول والشركات السياحية لتبادل السياحة وتوسيع العلاقات السياحية لتمتد إلى إقامة علاقات أخرى تصب في صالح الدول³².

3. 2. 3: إدارة الأزمة الأمنية في صناعة الضيافة في تونس والجزائر؛

بعد تأثر القطاع السياحي التونسي بعدم الاستقرار السياسي والاضطرابات الأمنية التي شهدتها سنة 2011، بدأت مؤخراً الاهتمام بجانب الأمن السياحي من خلال عقدها للمؤتمر العربي الخامس للمسؤولين عن الأمن السياحي، عالج عدداً من المواضيع أهمها التهديدات الأمنية للسياحة والتدابير اللازمة لمواجهتها ومقومات توفير أمن سياحي فعال³³. والجزائر كغيرها من الدول ضمن جهودها لتنمية قطاعها السياحي، أولت اهتمامها بالأمن السياحي من خلال إعدادها لمشروع إنشاء الشرطة السياحية، وهذا حسب تصريح كاتب الدولة. ومما سبق ذكره يمكن إثبات صحة الفرضية الثانية كسب مقومات ثقافة إدارة الأزمات لقائدي منظمات الأعمال السياحية للدول العربية يؤهلها لمواجهة أي أزمة أمنية طارئة.

الاستنتاجات:

- 1- كل القضايا التي تشغل اهتمام العالم قد تفرز مشاكل ومخاطر عديدة يتأثر بها النظام السياحي، كون المنظمة السياحية تعمل في جو يتسم بالتنوع والمصاعب والخطر وسرعة الحركة فتواجه مخاطر بيئية، ومخاطر وأزمات سياسية وأخرى اقتصادية واجتماعية وأزمات صحية وثقافية وحتى مخاطر تكنولوجية وتنافسية.
- 2- إدارة المخاطر وإدارة الأزمات تقع ضمن مهام الإدارة العليا للمنظمة السياحية إذ لا يمكن تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة وحمايتها بغياب إدارة ناجحة وأمنة مؤهلة لمواجهة المخاطر التي يتعرض لها كل عناصر الطلب أو العرض السياحي للدولة.

³¹ نفس المرجع السابق، ص: 194-195.

³² إبراهيم بظاظو، الأمن (السياحي) ماركة أردنية مسجلة، موقع الرأي :

à http://www.alrai.com/article/546496.htmlconsulté le 22/10/2012 à 17:11.

³³ الخبر، المؤتمر العربي الخامس للمسؤولين عن الأمن السياحي، على الموقع التالي :

http://www.elkhabar.com/ar/autres/dermieres_nouvelles/303183.htmlconsulté le 22/10/2012 à 17:14

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- 3- عند تبني اسلوب الادارة غير السليم لمواجهة أزمة أخطر تتعرض له دولة سياحية أو منظمات سياحية مهما اختلفت اسبابها له نتائج سلبية مثل العزلة أو التعرض لعقوبات دولية وعدم استقرار سياسي واقتصادي وتشويه صورة وسمعة الدولة والمنظمة والفرد وأثره السلبي على اقتصاديات العديد من الدول ذات العلاقة مما يخلق حازمات أخرى.
- 4- هناك بطء في انتشار الوعي وثقافة المفاهيم وأساليب ادارة المخاطر وإدارة اللازمات على مستوى السياحي العربي بالرغم من تكرار المخاطر والأزمات السياحية في العديد من الدول العربية، وافتقادها إلى خطة لإدارة الأزمات وتوفير الموارد اللازمة لتطبيقها ومن أهم هذه الموارد المهارات والخبرات المتخصصة في هذا المجال.

التوصيات

- 1- نشر الوعي ومبادئ ثقافة إدارة المخاطر وإدارة الأزمات في الدول العربية كافة ومن خلال مراكز إدارة الأزمات المقترح لكل مكونات وفروع القطاع السياحي فيها والذي يتضمن إقامة الندوات والبرامج الثقافية التدريبية لكل المستويات الرادارية العليا والوسطى والتنفيذية على أنها واجب ومسؤولية الجميع وإمكانية دراستها في الجامعات كعلم متخصص في (معالجة إدارة الأزمات).
- 2- تأهيل العناصر البشرية وخاصة على المستويات العليا في المنظمة السياحية العربية نفسياً وتقنياً ومهنيًا لإدارة الأزمات والاستفادة من الاتفاقيات الدولية في مجال التدريب وتبادل الخبرات في هذا المجال.
- 3- وضع دليل للمخاطر والأزمات التي تتعرض لها المنظمة السياحية العربية والمتوقع حدوثها مستقبلاً اعتماداً على خبراء في بناء برنامج معلوماتي حديث ومتطور للتنبؤ بالأزمات المتوقعة والطارئة لتدعم مراكز اتخاذ القرار بالمعلومات الدقيقة والمناسبة لأدارتها.
- 4- تنمية الحس الأمني لدى الجميع و خاصة النشء الجديد بدءاً بالمرسة ووضع الاستراتيجيات والاهتمام بالنظافة في الطرق والأماكن العامة.

المراجع

1. جبار ربيع الجبوري، حجم القوات والأسلحة التي استخدمت من خلال الحرب على العراق، الندوة العلمية الدولية حول بيئة العراق بعد الحرب، جمعية تحسين البيئة العراقية، بغداد، 1994.
2. حسين علي، الابتداء في حل المشكلات، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، كانون الثاني 2001.
3. سليم علي الوردي، الدارة الخطر والتأمين، مكتب الريم للطبع، بغداد، 1999.
4. سيد موسى، إدارة الأزمات وتطبيقاتها في قطاع السياحة، الكتاب السنوي للسياحة والفنادق، منشأة المعارف بالإسكندرية، 1998.
5. صليحة عشي، الأداء و الأثر الاقتصادي و الاجتماعي للسياحة في الجزائر و تونس والمغرب، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2010-2011.
6. طارق طه، إدارة الفنادق (مدخل معاصر)، منشأة المعارف بالإسكندرية، 2000.
7. عبد المطلب محمود الخوام، دراسة في الاستثمار السياحي وأبعاده الاقتصادية مع إشارة خاصة للعراق، رسالة ماجستير مقدمة غالى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1996.
8. علي بن فايز الجحني، عبد العاطي أحمد الصياد، ذياب موسى البدينة، محمد فاروق عبد الحميد، الأمن السياحي، مركز الدراسات و البحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004.
9. محمد البناء، اقتصاديات السياحة ووقت الفراغ، جامعة المنوفية، مصر العربية، 1998.
10. محمد العطا عمر، الصناعة السياحية و أهميتها الاقتصادية، الندوة العملية حول أثر الأعمال الارهابية على السياحة، مركز الدراسات و البحوث، دمشق، يومي 4 و 6 جويلية 2010.
11. منى عمر بركات، ادعاء القطاع السياحي المصري في ظل اللزمات للفترة من 1990 الى 1994، منشأة المعارف بالإسكندرية، 1998.
12. هيئة التخطيط الاقتصادي، الجهاز المركزي للإحصاء، مديريةية الحسابات القومية، أرقام ومؤشرات 1992.
13. هيئة التخطيط الاقتصادي، الجهاز المركزي للإحصاء، مدير احصاء التجارة، احصاء الفنادق والايواء السياحي في العراق للسنوات 1989-1995.
14. Bight, Bronwyn G; The rules of Crisis Management, BGB afeassociates WTO, Tourism and media, amen, 1998.

أهمية ودور إدارة المخاطر في الوقاية من أزمة التلوث البيئي بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت باتنة في الجزائر

أ.د. الهام يحيياوي
جامعة الحاج لخضر، باتنة

د. بلال بوجمعة
جامعة أدرار

د. ليلي بوحميد
جامعة الحاج لخضر، باتنة

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على ماهية أزمة التلوث البيئي، والتطرق إلى إدارة المخاطر وإبراز دورها في الوقاية من أزمة التلوث البيئي، وإظهار واقع إدارة المخاطر في الوقاية من أزمة التلوث البيئي بمؤسسة الاسمنت باتنة.

وتوصل البحث إلى أن التلوث البيئي يتمثل في الغازات السامة والفضلات التي تطرحها المطاحن بالمؤسسة من خلال الطريقة التكنولوجية المستعملة لصنع الإسمنت الذي يتسبب في حدوث أزمة تلوث بيئي إن لم يتم مواجهتها. وتتعدد المخاطر التي تواجهها المؤسسة بتعدد الأنشطة التي تزاولها، حيث لا تتعامل معها بطريقة عملية ومنهجية تعتمد على أسس رياضية وإحصائية دقيقة، بل يتم التعامل معها بأسلوب تقليدي يعتمد على خبرة المؤسسة، ويمكن الوقاية من أزمة التلوث البيئي عن طريق إدارة المخاطر على مستوى مديرية الجودة والبيئة بالمؤسسة وذلك من خلال: تحسين إدارة النفايات، تخفيض استهلاك الطاقة، احترام القوانين المتعلقة بالبيئة، تخفيض التكاليف وزيادة الربح وتخفيض التلوث على مستوى الورشات.

الكلمات المفتاحية: أزمة التلوث البيئي، إدارة المخاطر، مؤسسة الاسمنت باتنة.

Abstract:

The aim of this paper is to identify the nature of the environmental pollution crisis, and to address the risk management and highlight its role in the face of environmental pollution crisis, and to show the reality of risk management in the prevention of environmental pollution crisis in cement organization Batna.

The research found that environmental pollution which is toxic gases and waste posed by Mills in the organization through technological method used for the manufacture of cement, which causes environmental pollution crisis that has not been addressed. There are various risks prevented by the organization multiplicity of activities carried on, where do not deal with it in a practical way and a methodology based on the organization of mathematical and statistical minutes, but are dealt with in a traditional style depends on the experience of the organization, and is the face of the environmental pollution crisis by managing risk at the level of the directorate of quality and environment organization through: improving the management of waste, reduce energy consumption, to respect the laws relating to the environment, reduce costs and increase profit, reduce the pollution level workshops .

Key words: Environmental pollution crisis, risk management, cement organization Batna.

مقدمة:

إن التغيرات المفاجئة التي تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة دون توفر فرص لتجنبها تعتبر أزمة، لذلك تواجه المؤسسات والمجتمعات أزمات تحتاج إلى وجود أساليب كفؤة وفاعلة قادرة على التعامل معها من أجل اقتناص الفرص الثمينة التي تنبثق منها ولتحفيز الإبداع والابتكار في المؤسسة وتعزيز التعاون والانسجام للعديد من الأنشطة الضرورية لإدارة الأزمات وتجاوزها بنجاح والسيطرة على نتائجها وآثارها المحتملة.

ولعل إدارة المخاطر من بين أهم الأساليب المستعملة لمواجهة الأزمات المختلفة وأكثر المواضيع أهمية لأنها جهد منظم للوصول إلى قرارات ونشاطات أساسية والتركيز على المستقبل حول ماهية المؤسسة وماذا تعمل ولماذا تعمل وكأسلوب إداري لمساعدة المؤسسة على القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها، وتركيز جميع الأطراف المعنية لتحقيق نفس الهدف، وتقدير وتعديل اتجاه المؤسسة والتجاوب مع بيئتها المتغيرة، وان تقييم أداء المؤسسة بعد انتهاز أسلوب إدارة المخاطر هو أفضل السبل للتجاوب مع أوضاع البيئة الديناميكية.

وأصبحت أزمة التلوث البيئي سمة أساسية للمؤسسات الصناعية في الألفية الثالثة وفي ظل هذه البيئة الديناميكية وذات الآثار السلبية، وبالتالي زاد الإدراك بأهمية ومساهمة إدارة المخاطر كآلية فعالة لمواجهة أزمة التلوث البيئي والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، فإدارة المخاطر تسمح باكتشاف الفرص المستقبلية وتجنب أزمة التلوث البيئي على مستوى المؤسسة الصناعية.
مشكلة البحث:

جاء هذا البحث للتعرف على ماهية إدارة المخاطر في المؤسسات الصناعية وأهميتها ومساهمتها في مواجهة أزمة التلوث البيئي التي تعترض نموها وتقدمها، وهذا ما يمكن أن نلخصه في مشكلة البحث من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

كيف يمكن تبني إدارة المخاطر لمواجهة أزمة التلوث البيئي بالمؤسسة الصناعية؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهية أزمة التلوث البيئي وكيف يمكن مواجهتها؟

- ما هو مفهوم إدارة المخاطر؟

- ما هو واقع ومساهمة إدارة المخاطر في الوقاية من أزمة التلوث البيئي في المؤسسة الصناعية؟

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال:

- تبيان أهمية إدارة المخاطر لمواجهة أزمة التلوث البيئي التي تتعرض لها المؤسسات الصناعية.

- توضيح المدخل الحديث لإدارة مخاطر المؤسسات وهو المدخل الوقائي أي محاولة التنبؤ بما سيحدث.

- بيان كيف يمكن مواجهة أزمة التلوث البيئي من خلال إدارة المخاطر.

- تحفيز المسؤولين وخاصة الإدارة العليا إلى أهمية إتباع أسلوب إدارة المخاطر في مواجهة أزمة التلوث البيئي.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، وهي كالآتي:

- التعرف على ماهية أزمة التلوث البيئي.

- التطرق إلى إدارة المخاطر وإبراز دورها في مواجهة أزمة التلوث البيئي في المؤسسة الصناعية.

- إظهار واقع إدارة المخاطر في مواجهة أزمة التلوث البيئي بمؤسسة الاسمنت بباتنة.

منهج البحث:

استخدم في هذا البحث المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يصف متغيرات الدراسة والتي هي إدارة المخاطر وأزمة التلوث البيئي ومن ثم تحليل هذه المتغيرات للوصول إلى نتائج البحث. بالإضافة إلى منهج دراسة حالة من خلال التطرق إلى دراسة حالة إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية ألا وهي مؤسسة الاسمنت بباتنة.

حدود البحث:

الحدود المكانية يقصد بها الإطار الذي يدور فيه البحث، ويتمثل في مؤسسة الاسمنت بمدينة باتنة والواقعة شرق الجزائر العاصمة، بدولة الجزائر. والحدود الزمانية يقصد بها الفترة الزمنية للبحث، والمتمثلة نهاية شهر ماي 2015.

أدوات البحث:

تمثلت الأدوات المستخدمة في البحث في المقابلات المتعمقة. وتتم المقابلات المتعمقة عندما يكون الباحث على علم بالأسئلة التي يريد إجابة عليها من الفرد المستهدف، ولكنه لا يرغب في تقنين الأسئلة حتى لا يضعف من التفاعل. لذلك أطلق عليها. conversation with a purpose,,,,,

تم الاعتماد في هذا البحث على استخدام المقابلة الشخصية المتعمقة مع مسؤولي مؤسسة الاسمنت بباتنة في الجزائر، حيث تلخص طريقة المقابلة الشخصية المتعمقة في قيام أعضاء البحث بعقد مقابلة شخصية مع مسؤولي المؤسسة على حدا، بغرض الحصول على معلومات دقيقة يتعذر الحصول عليها بالأدوات الأخرى ويتم تقييده بالكتابة لمناقشة وإستيضاح رأى مسؤولي المؤسسة في مجال مساهمة إدارة المخاطر في الوقاية من أزمة التلوث البيئي في المؤسسة الصناعية.

كما تشمل المقابلة الملاحظة المباشرة لمكان العمل. فمن الشائع أن يتم جمع بيانات نوعية عن طريق وسائل متعددة، فإذا كنت تجري مقابلة، تكون بالضرورة في حالة ملاحظة.

إجراءات وتصميم البحث:

يقصد بإجراءات البحث الخطوات التي اتبعناها للإجابة عن إشكالية البحث من خلال:

- الدراسة النظرية: جمع الإطار النظري من المفاهيم والأفكار والحقائق والنظريات المرتبطة بمساهمة إدارة المخاطر في الوقاية من أزمة التلوث البيئي في المؤسسة الصناعية .

- الدراسة الميدانية: تم الاعتماد على المقابلة الشخصية المتعمقة انطلاقا من مرحلة تصميم دليل المقابلة الذي يضم الأسئلة التي سوف توجه للمقابل، إذ يقع السؤال في إحدى الفئات الثلاثة التالية:

أولا: وضعية المخاطر التي تواجهها مؤسسة الاسمنت بباتنة.

ثانيا: وضعية أزمة التلوث البيئي بمؤسسة الاسمنت بباتنة.

ثالثًا: مساهمة إدارة المخاطر في مواجهة أزمة التلوث البيئي بمؤسسة الاسمنت بباتنة. لقد مرت مرحلة إجراء المقابلة مع مسؤولي مؤسسة الاسمنت بباتنة في الجزائر وفق الضوابط المنظمة للمقابلة، وصولاً إلى مرحلة تحليل نتائج المقابلة وتفسيرها للوصول إلى واقع إدارة المخاطر في مواجهة أزمة التلوث البيئي بمؤسسة الاسمنت بباتنة.

كما يتضمن هذا البحث ثلاثة محاور رئيسية صممت للإجابة على إشكالية البحث وهي:
أولاً: ماهية أزمة التلوث البيئي وأهم مداخل مواجهتها.

ثانياً: إدارة المخاطر ودورها في مواجهة أزمة التلوث البيئي بالمؤسسة الصناعية.

ثالثاً: واقع ومساهمة إدارة المخاطر في مواجهة أزمة التلوث البيئي بمؤسسة الاسمنت بباتنة .
أولاً: ماهية أزمة التلوث البيئي وأهم مداخل مواجهتها

سنتركز في ما هي أزمة التلوث البيئي وأهم مداخل مواجهتها على التوالي:

1- ماهية أزمة التلوث البيئي:

سنتركز في أزمة التلوث البيئي من حيث مفهومها، أنواعها، آثارها وأسباب حدوثها.

1-1- مفهوم أزمة التلوث البيئي:

يمكن التعرف على مفهوم أزمة التلوث البيئي من خلال التطرق إلى تعريف كل من: الأزمة، التلوث البيئي، وأخيراً أزمة التلوث البيئي.

-تعريف الأزمة:

لقد وردت عدة تعريفات للأزمة نوردتها في الآتي:

الأزمة لغة: تعني الشدة والقحط، والأزمة هو المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم (1).

أما الأزمة اصطلاحاً فهي: «حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة»، (2).

وتعرف الأزمة في القواميس العربية المتخصصة في مجالات علوم السياسة والاقتصاد والاجتماع بأنها: «نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال»، (3).

وعرفت الأزمة باللغة اليونانية القديمة ب (kipvew) بمعنى اتخاذ قرار في مضمون ما قد يؤدي إليه مرض مستعصي من موت أو شفاء. (4) أما في اللغة الصينية فعرفت الأزمة ب (wet-ji) أي الخطر والفرصة، كما عرفها (Bieber) بأنها، حالة تحول في أوضاع مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج سلبية إذا لم تعتمد أساليب جديدة لاحتوائها،. (5)

وتعرف بأنها: «موقف تتضارب فيه العوامل المتعارضة أشد ما يكون التضارب وتزداد درجة التضارب عندما تنصرف رؤية متخذ القرار إلى ما قد يحدث مستقبلاً معها وفيها»، (6) وتعرف على أنها، خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها هذا النظام»، (7).

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن الأزمة هي حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، فهي تهديد وخطر غير متوقع لأهداف أو قيم أو معتقدات أو ممتلكات الأفراد أو المؤسسات أو الدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار وتهدد تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد.

-التلوث البيئي:

يقصد بالتلوث البيئي كل تغير كمي أو كيميائي في المكونات البيئية والذي يزيد من طاقة البيئة على الاستيعاب وينتج عنه أضرار مباشرة تهدد حياة الإنسان والأحياء أو صحة وسلامة الموارد الطبيعية فيها. أما الملوثات فتعرف بأنها المواد أو الميكروبات أو الطاقة التي تلحق الأذى بالإنسان وتسبب له الأمراض وتؤدي به إلى الهلاك (8).

-أزمة التلوث البيئي:

لقد ظهرت أزمة التلوث البيئي نتيجة الانفجار السكاني واستنزاف المصادر الطبيعية والتضخم الزراعي والصناعي، وتدني مستوى التخطيط الإقليمي، وعدم إتباع الطرق الملائمة والكافية في معالجة مصادر التلوث، بالإضافة إلى اللامبالاة من قبل الإنسان في تعامله مع بيئته (9).

وتنتج أزمة التلوث البيئي أساساً عن تدخل الإنسان في قوانين البيئة التي سنّها الخالق عز وجل وإخلاله بتوازن عناصرها ومكوناتها، وعليه فإن المفهوم العلمي لازمة التلوث البيئي هو، إفساد مكونات البيئة حيث تتحول من عناصر مفيدة إلى عناصر ضارة (ملوثات) بما يفقدها دورها في صنع الحياة... (10) وبصيغة أخرى يمكن تعريف أزمة التلوث البيئي بأنها، اختلاف في توزيع نسبة وطبيعة مكونات الهواء والماء والتربة الناتجة عن الغازات والنفائيات والكيميائيات والحرارة العالية والضوضاء الزائدة عن الحد المألوف، (11).

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن أزمة التلوث البيئي عبارة عن حالة تحول في الخصائص الفيزيائية أو الكيميائية أو الإحيائية للبيئة الطبيعية، تنشأ عن نشاط الإنسان متضمنة تلوث الهواء والماء والتربة، وهي تهديد وخطر غير متوقع لأهداف المؤسسة.

-2-1 أنواع أزمة التلوث البيئي وآثارها:

تقسم أزمة التلوث البيئي إلى نوعين هما: أزمة تلوث مادي (تلوث الماء والهواء والتربة) وأزمة تلوث غير مادي (الضوضاء). وسنوضح أنواعها وآثارها فيما يلي (12):

-تلوث الهواء: هو التلوث الناتج عن تدخل مركبات أخرى للهواء والتي تكسبه صفة التلوث لتواجد مواد كيميائية بأي شكل من أشكالها والتي تترك آثار ضارة على الكائنات الحية بسطح الأرض سواء كانت الملوثات صلبة أو سائلة أو غازية. ومصدر هذا التلوث التدفقات الهوائية في التجمعات الحضرية بسبب حركة المرور وكذلك المصادر المنزلية إضافة إلى التدفقات الصناعية الصادرة عن المؤسسات الإنتاجية أو احتراق النفائيات الصلبة في الهواء.

ومن أهم آثار هذا التلوث نذكر: اتساع ثقب الأوزون، الاحتباس الحراري والأمطار الحمضية إضافة إلى انتشار الأمراض التنفسية والحساسية.

-تلوث الماء: عرفت اتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار عام 1982م تلوث البيئة البحرية بأنها، إدخال الإنسان مواد أو طاقة (البترول، المياه الساخنة الناجمة عن بعض الصناعات) في البيئة البحرية والأنهار مما يترتب عليها آثار سلبية على صحة الإنسان والحيوانات البحرية، وتشمل تلوث الأنهار والبحار والمحيطات بفضلات المصانع والبترول وغيرها .

-تلوث التربة: هو الفساد الذي يصيب التربة فيغير من صفاتها وخواصها الطبيعية والكيميائية بشكل يجعلها تؤثر سلبا على من يعيش على سطحها من إنسان وحيوان ونبات. ومن أهم مصادر تلوث التربة نذكر: العوامل الطبيعية (البراكين، الزلازل، الأمطار والرياح)، العوامل البشرية (استخدام مبيد الحشرات، مياه الصرف الصحي) وعوامل بشرية أخرى مثل قطع الأشجار والرعي الجائر وإقامة السدود وغيرها.

-3-1 أسباب حدوث أزمة التلوث البيئي:

تختلف أسباب أزمة التلوث البيئي حسب كل دولة، إلا أن أهم العوامل المؤدية إلى حدوث أزمة التلوث البيئي نذكر (13):

-النمو الديموغرافي (السكان): يعد العامل السكاني من أبرز الأسباب المؤدية إلى أزمة التلوث البيئي، فالنمو الديموغرافي المتزايد يؤدي إلى الاستخدام السريع للموارد والطاقة وزيادة الطلب على الأراضي الزراعية والسكنية وتناقص الغابات والمراعي، مما يساهم في زيادة التلوث وفقدان التنوع الحيوي.

-زيادة المناطق الحضرية: زاد انتشار المناطق الحضرية بسبب زحف سكان الريف وارتفاع النمو السكاني. وبالنظر إلى ما تخلفه هذه التجمعات من تلوث هوائي بسبب حركة المرور وانبعاث الغازات من وسائل النقل وكذلك ما تخلفه من نفايات ومخلفات صلبة خاصة في المدن الكبرى، مما يؤدي إلى زيادة الأعباء البيئية في جميع الحالات.

-التنمية الصناعية: تعد التنمية الصناعية المتواصلة من أبرز العوامل المسببة لحدوث أزمة التلوث البيئي، فتشكل المؤسسة الصناعية خطرا كبيرا على البحار والشواطئ وتلويث الهواء بالغازات السامة.

-2مداخل مواجهة أزمة التلوث البيئي:

يمكن مواجهة أزمة التلوث البيئي في المؤسسات الصناعية من خلال تطبيق عدة مداخل أهمها:

-1-2 نظام إدارة البيئة (الايزو 14001):

بسبب مطالب بعض المنظمات كمنظمة الأمم المتحدة لإصدار مواصفات متخصصة في مجال البيئة، قامت منظمة الايزو بوضع مدخل عام لإدارة البيئة حيث تم إصدار أول سلسلة لمواصفات الايزو 14000 خلال سنة 1996 تبين المتطلبات العامة لتأسيس نظام إدارة البيئة وتهدف إلى تحسين الأداء البيئي والعقلانية في استخدام الموارد البيئية لتخفيض التلوث البيئي. ثم تم تعديل هذه المواصفات وفق إصدار ثاني سنة 2004.

ومن أهم العوامل المؤثرة في ظهور وتطوير المواصفات القياسية الإيزو 14000 هي: التنمية المستدامة، الإيزو 9000، انتشار مواصفات قياسية وطنية غير متماثلة، تطور الوعي البيئي، تطور التشريعات البيئية ومشاكل البيئة العالمية (14).

وتقسم مواصفات الإيزو 14000 إلى مجموعتين: الأولى تتعلق بالمنتج (تغطي مجالات تقييم دورة الحياة والملصقات البيئية وكيفية تضمين الجوانب البيئية في مواصفات المنتج)، أما الثانية تخص المؤسسة (تركز على أنشطة إدارة البيئة وكيفية تدقيقها وتقويمها).

ويتمثل الإيزو14001 في نظام إدارة البيئة، الذي هو عبارة عن نظام فرعي من المؤسسة يستخدم كأداة فعالة للمحافظة على بقاء وديمومة المؤسسة مع الحفاظ على البيئة، فهو بمثابة حلقة وصل بين المؤسسة والبيئة.

وتختلف دوافع تبني المؤسسات لنظام إدارة البيئة ما بين دوافع داخلية وخارجية، فالدوافع الداخلية تتعلق بمزايا المؤسسة من تبنيها لهذه المواصفة وهي: زيادة الكفاءة التشغيلية، استخدام أقل للطاقة، تقليل التكلفة والسيطرة الجيدة على سلوك الأفراد. أما الخارجية، فهي طلب السوق ومزاياها، المتطلبات التعاقدية والحكومية. فالتنافس العالي جعل قدرة المؤسسة على صنع منتوجات ذات جودة عالية متوافقة مع البيئة أحد مستلزمات النجاح (15).

ويتطلب تطبيق نظام إدارة البيئة إتباع الخطوات التالية والتي تسمح للمؤسسة بحصولها على الشهادة:

-تعريف المظاهر البيئية للأنشطة والمنتوجات والخدمات التي يمكن التحكم فيها والتأثير عليها.
-تحديد الآثار البيئية، أي تغييرات في البيئة سواء أكانت نافعة أو ضارة جزئياً أو كلياً ناتجة عن أنشطة ومنتوجات وخدمات المؤسسة .

-تحديد المتطلبات القانونية: تتعلق المتطلبات القانونية بالقوانين والقرارات التي تنظم البيئة ومن شأنها منع أو الإقلال من أثار التلوث.

-تحديد الأغراض والأهداف البيئية: أي تحديد غرض وهدف كل منتج.

-إرساء نظام ثابت للبيئة: وتتعلق بتحديد المسؤوليات ووسائل تحقيق الأغراض والأهداف.

-2-2 إدارة المخاطر :

تعتبر إدارة المخاطر كأسلوب لمواجهة أزمة التلوث البيئي لأنها تسمح للمؤسسة بالتعرف على المخاطر التي قد تتعرض لها بحكم نشاطاتها، وضمان بقاء المؤسسة حتى بعد وقوع أو تحقق الخطر والتقليل من حجم الخسائر الناتجة عن ذلك، فإدارة المخاطر تبين النشاطات الأكثر إنتاجاً في المؤسسة، النشاطات الخطرة والمنتوجات الأكثر مردودية، مما يؤدي إلى التخفيض من عامل عدم التأكد، والتقليل من العوامل والموارد المعرضة للخطر، فهي تسمح بتسيير أفضل للأعمال وتحقيق أفضل النتائج والأهداف بتفادي المفاجآت والحالات الغير المتوقعة واتخاذ تدابير التخفيف. وذلك من خلال توفير البصيرة، الوضوح، المعرفة، المعلومات والثقة لاتخاذ قرارات أفضل، والتخطيط والتنبؤ لمنع أو تفادي الأخطار أو التعامل معها من خلال عملية التوقع للمخاطر والتي تعتبر من أولى خطوات عملية إدارة المخاطر. (16) وسنتعرض إليها في المحور الموالي.

ثانياً: إدارة المخاطر ودورها في مواجهة أزمة التلوث البيئي في المؤسسة الصناعية

سنتطرق إلى إدارة المخاطر ودورها في مواجهة أزمة التلوث البيئي في المؤسسة الصناعية فيما يلي:

1- مفهوم إدارة المخاطر وأهم أنشطتها: استعمل لفظ إدارة المخاطر منذ بداية الخمسينات، فهي وظيفة لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الإدارية للمؤسسة كما أنها طريقة تستبدل المقاربة التقليدية الدفاعية القائمة على نقل أو تحويل الخطر مباشرة بطريقة أخرى هجومية تعتمد على ضبط المخاطر والتحكم فيها(17) .

ويمكن أن نقدم توضيحا لكلمة الخطر من مختلف وجهات النظر:
- لغة : إن كلمة خطر هي مستوحاة من المصطلح اللاتيني (Rescass) أي (Risque) والذي يدل على الخلل في التوازن وحدوث تغيير ما مقارنة مع ما كان منتظرا والانحراف المتوقع (18).
- اصطلاحا: هو ذلك الالتزام الذي يحمل في جوانبه الريبة وعدم التأكد المرفقين باحتمال وقوع النفع أو الضرر حيث يكون هذا الأخير إما تدهور أو خسارة (19).

وبصفة عامة، تناول الكثير من الباحثين تعريف الخطر، إلا أن أغلب التعريفات قد عرفت الخطر على انه حالة من عدم التأكد أو الشك أو الخوف من تحقق ظاهرة معينة أو موقف معين بالنظر لما قد يترتب عليه من نتائج ضارة من الناحية المالية أو الاقتصادية، ويمثل الخطر ظاهرة عامة ترتبط ارتباطا وثيقا بحياة الإنسان اليومية وما يقوم به من مختلف الأنشطة. وينبع الخطر أساسا من عدم التأكد والذي يحيط بالفرد من كل جانب، ويرجع عدم التأكد إلى مصدرين أساسيين هما: (20) عدم القدرة على التنبؤ وعدم دقة المعلومات اللازمة للتنبؤ.

من خلال ما سبق، يمكن القول أن الخطر عبارة عن ظاهرة تحمل عاملين أساسيين هما: عدم التأكد وإمكانية الحدوث .

أما إدارة المخاطر، فتعرف على أنها: «نظام متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب»، (21) كما تعرف على أنها: «عبارة عن إجراء منتظم للتخطيط من أجل تحديد تحليل الاستجابة ومتابعة المخاطر المتعلقة بأي مشروع وتتضمن الإجراءات والأدوات والتقنيات التي ستساعد مدير المشروع على تعظيم إمكانية وأسباب تحقيق نتائج ايجابية وتخفيض إمكانية وأسباب تحقيق نتائج غير ملائمة»، (22).

من خلال التعريفين السابقين، يمكن القول أن إدارة المخاطر وظيفة تعني التوقع، التحكم ومراقبة الخطر والعمل على تقليل مخلفاته إلى اقل درجة ممكنة. وهي تتضمن: (23) تجميع المعلومات عن الأصول الخطرة بالمؤسسة، تحديد التهديدات المتوقعة، تحديد مواطن الخلل الموجودة بالنظام، تحديد الخسائر المتوقعة وتحديد الأساليب والأدوات البديلة التي يمكن الاعتماد عليها لتدنية أو تجنب الخسائر المحتملة.

2- أهداف ومبادئ إدارة المخاطر في المؤسسة:

يبين كل من (Hedges&Mehr) أن إدارة المخاطر لها مجموعة متنوعة من الأهداف يصنفها إلى فئتين: (24) أهداف ما قبل الخسارة وأهداف ما بعد الخسارة.
ويطرحان الأهداف التالية في كل فئة، وهي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): أهداف إدارة المخاطر في المؤسسة

أهداف ما قبل الخسارة	أهداف ما بعد الخسارة
<ul style="list-style-type: none"> - البقاء. - مواصلة النشاط. - استقرار الأرباح. - استمرارية النمو. - المسؤولية الاجتماعية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاقتصاد (التوفير). - تقليل التوتر. - أداء التزامات المفروضة خارجيا. - المسؤولية الاجتماعية.

المصدر: طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، كلية التجارة، عين شمس، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 ص 63.

يوضح الجدول السابق ووفقا ل (Hedges & Mehr) في الغالبية العظمى ترتبط أهداف ما قبل الخسارة بالتوفير وتحاشي التوتر والقلق، في حين تتصل أهداف ما بعد الخسارة باكتمال وسرعة التعافي، وتنتج هذه الأهداف معا هدف إدارة المخاطر المسيطر والسائد وهو التأكد قبل الخسارة من التعافي اللاحق للخسارة سيكون مرضيا اقتصاديا، وعليه مما سبق فان الهدفين المذكورين سابقا تكون لهما الأسبقية والأولوية عندما يتعارض الاثنان.

أما بالنسبة لمبادئ إدارة المخاطر فيمكن تلخيصها في أربع مجموعات رئيسية (25):

- الممتلكات المادية: العقارات، المنتجات والتجهيزات.

- عوامل بشرية: الموارد البشرية، إجراءات التأمين والحماية للموظفين.

- النشاطات والعمليات: عمليات، أداء مقابل أهداف.

- القضايا الإدارية: السياسة والإستراتيجية، التخطيط والتنظيم.

- 3 أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات:

تواجه المؤسسات جملة من المخاطر متمثلة في الآتي (26):

- 1-3 مخاطر مرتبطة بالبيئة الداخلية:

وهي الناتجة عن المتغيرات والعوامل المرتبطة والمؤثرة تأثيرا مباشرا على المؤسسة وأدائها، ونذكر منها:

- المخاطر التنظيمية أو الإدارية: تعاني المؤسسة من قصور واضح في الخبرات التنظيمية وذلك بسبب سيادة إرادة الإدارة الفردية أو العائلية التي تقوم عليها مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية، والتي تتميز بمركزية اتخاذ القرار وعدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل في زيادة الإنتاجية وغياب الهياكل التنظيمية للمؤسسة وعدم اتساق القرارات بسبب نقص القدرة والمهارات الإدارية للمدير غير المحترف وتدخله في كافة شؤون المؤسسة، هذا كله من شأنه أن تنجر عليه مخاطر عدة، كخطر زوال المؤسسة في المراحل الأولى من حياتها وكذا خطر فقدان الثقة بين أفراد المؤسسة كنتيجة للصراعات والخلافات وغيرها من المخاطر المرتبطة بضعف التسيير والتحكم في العمليات الإدارية.

-المخاطر المالية: وتتمثل في مشكلات الائتمان والتمويل، فغالبا ما تحجم مؤسسات التمويل عن تزويد المؤسسات باحتياجاتها المالية سواء لأغراض التكوين الرأسمالي أو التوسع أو لمواجهة نفقات الاستغلال، ويرجع ذلك لزيادة درجة المخاطرة في عمليات الإقراض بسبب غياب الضمانات المناسبة، الأمر الذي ينعكس عليها بجملة مخاطر كخطر ضعف الهيكل المالي وكذا خطر عدم الوفاء بالالتزامات والحقوق المالية اتجاه الشركاء الاقتصاديين وجل الأخطار التي يمكن أن تنبع من ضعف الائتمان والسيولة داخل المؤسسة.

-المخاطر الإنتاجية: تعاني أغلب المؤسسات الاقتصادية خصوصا الصغيرة والمتوسطة من مشكلة عدم توفر المادة الأولية بشكل دائم وكذا عدم ثبات أسعارها، وبالتالي عدم قدرتها في الحصول على هذه المواد بأقل تكلفة نسبيا، الذي ينتج عنه مخاطر إنتاج منتجات معيبة أو ذات تكلفة عالية. بالإضافة إلى وجود مخاطر ناتجة عن تقادم معدات وتقنيات الإنتاج الشيء الذي يمكن أن ينجر عليه حوادث أو انفجارات وحرائق، بسبب كثرة الأعطال وصعوبة تدبير قطع غيار وعمل الإصلاحات المطلوبة، الأمر الذي يكون نتيجته عدم كفاءة العملية الإنتاجية وما يمكن أن ينجر على ذلك.

-المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية: تفتقر غالبية المؤسسات إلى الإطارات الفنية لأسباب كثيرة أهمها: عدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية بالإضافة إلى عدم القيام بدورات تكوينية وتدريبية لصقل مهارات العمل وتنميتها، وهذا ما يجعل العاملين أقل خبرة ومهارة. الأمر الذي يمكن أن ينجر عنه مخاطر ناتجة عن حدوث خسائر مادية فادحة نتيجة ضعف كفاءة العمال، كما توجد مخاطر أخرى تتمثل في خروج المهارات والكفاءات البشرية من المؤسسة نحو الخارج أو نحو مؤسسات أكبر توفر لها مزايا أكثر، مما يحول دون قدرة هذه المؤسسة على الاستمرار في نشاطها وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق أهدافها وهو ما يعرف بالمخاطر الفكرية.

2-3 مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية الخاصة:

وهو ما يعرف بمخاطر بيئة النشاط وتضخم المخاطر الناتجة عن المتغيرات الأكثر احتكاكا وتفاعلا مع المؤسسة، وتتمثل في:

-مخاطر المستهلكين: وتتمثل مخاطرهم في إمكانية تغير أذواقهم وتفضيلاتهم، مما قد يتسبب للمؤسسة خسائر ناتجة عن رفضهم منتجاتها وإن لم تتناسب مع ميولهم ورغباتهم وهو ما يعرف بمخاطرة خسارة العملاء.

-مخاطر الموردين: تتمثل في إمكانية التبعية الدائمة للمؤسسة لهؤلاء الموردين خصوصا إذا كانت تعتمد على عدد قليل منهم، مما يجعلها ضعيفة في مساومتهم. وبالتالي، فإنهم يشكلون خطرا على هوامش أرباحها، بالإضافة إلى مخاطر تتمثل لأي إمكانية أن يكونوا منافسين لها في المستقبل.

-مخاطر الوسطاء: تكون المخاطر المتعلقة بهم ناتجة عن إمكانية تبعية المؤسسة لهم، إذا ما كانت تعتمد على عدد قليل من الوسطاء مما يجعلها الطرف الأضعف في المساومة وبالتالي يؤثر على هامشها الربحي، كما توجد مخاطر منافستهم لها مستقبلا.

-مخاطر المنافسة: تعتبر المنافسة كلها مخاطر بالنسبة لأي مؤسسة مهما كان حجمها ونوعها، حيث تسعى كل المؤسسات في السوق دائما إلى توسيع حصتها السوقية على حساب باقي المؤسسات، وبطبيعة الحال

تختلف القدرة على جلب أكبر المزايا التنافسية من مؤسسة إلى أخرى وهنا دائما نرجع إلى إمكانيات المؤسسة ومواردها المالية لأن وسائل الدعاية والإشهار تعتبر دائما مكلفة .

3-3- المخاطر المرتبطة بالبيئة الخارجية العامة:

وتشمل كل المخاطر الناتجة عن كل القوى والعوامل البيئية التي تعمل في ظلها جميع المؤسسات، والتي تؤثر عليها بشكل مباشر وغير مباشر. ويمكن توضيح مخاطرها فيما يلي:

-مخاطر البيئة الطبيعية: وتتمثل في جميع الكوارث الطبيعية الممكن أن تؤثر على مصادر أو موارد المؤسسة أو على أصولها أو على نشاطها كالزلازل، الفيضانات، ... الخ.

-مخاطر البيئة السياسية والتشريعية: وتتمثل في الخسائر التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة في حال صدور قوانين وتشريعات جديدة تتعكس مع بعض أو كل أهداف المؤسسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

-مخاطر البيئة الاقتصادية: وتتمثل في جميع المخاطر الناتجة عن المتغيرات الاقتصادية، كمخاطر أسعار الفائدة ومخاطر القوة الشرائية ومخاطر الائتمان وغيرها، والتي من شأنها أن تؤثر على خلق قيم مضافة للمؤسسة خصوصا الصغيرة منها.

-مخاطر البيئة الاجتماعية: وهي تمثل ارتباط المؤسسة بالمجتمع الذي تتواجد فيه، من خلال التوزيع الجغرافي للسكان وكذا التوزيع العمري لهم، لكون هؤلاء السكان هم الركيزة الأساسية للنشاط التسويقي للمؤسسة وما يمكن أن ينجر عليه من مخاطر تتمثل في الخسائر التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة في حال تغيير معالم المجتمع.

-مخاطر البيئة التكنولوجية: وتعتبر من أقوى المخاطر التي تواجه المؤسسات نتيجة تأثيرها على أغلب الوظائف في المؤسسة، ومن أهمها: مخاطر تقادم أساليب الإنتاج والمنتجات وضعف كفاءتها الاقتصادية بالإضافة إلى مخاطر ضعف استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والذي يمكن أن يسبب ضياع وتسرب المعلومات.

بناء على ما سبق، يمكن القول أن كل هذه المخاطر المتنوعة والمتشابكة في بعضها البعض تفرض على المؤسسة ضرورة تبني منهجية واضحة في التعامل مع هذه المخاطر متمثلة في إدارتها.

4- دور إدارة المخاطر في الوقاية من أزمة التلوث البيئي في المؤسسة الصناعية:

إن التغيرات البيئية السريعة والمستمرة اقتصاديا، تكنولوجيا، اجتماعيا وحضاريا تجعل المخاطر قدرا تواجهه كافة المؤسسات والأنشطة والفعاليات الاقتصادية حول العالم وبذلك على إدارات تلك المؤسسات التحسب بفاعلية واستمرار لمواجهة كل الأزمات وصياغة الوسائل لتفاديها والوقاية منها، لذلك وجب عليها انتقاء الإستراتيجية المناسبة والتي تأخذ بعين الاعتبار كل هذه التهديدات والتحديات، وهذه هي وظيفة إدارة المخاطر داخل المؤسسة .

ونظرا لما تحدثه أزمة التلوث البيئي من آثار سلبية على البيئة وتزايد الاهتمام العالمي بقضايا البيئة، جعل الدول ومختلف مؤسساتها تسير هذا الاهتمام من خلال إدارة المخاطر فهي تمكن إدارة تلك المؤسسات من تحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الإستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية المستمرة والعمل على الوقاية من الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، بما فيها أزمة التلوث البيئي وذلك عن

طريق تبني ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسة الصناعية، تفعيل الشفافية والاتصال، استخدام التكنولوجيا في برامج إدارة المخاطر وتفعيل دور اليقظة الإستراتيجية.

1-4- تبني ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسة الصناعية: لقد أصبح للثقافة دورا كبيرا في تفعيل مفهوم إدارة المخاطر داخل أي مؤسسة باعتبارها الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط، فيجب على المؤسسة أن تبني لنفسها ثقافة قوية تتعلق بكيفية التعامل مع الخطر وإدارته، وذلك من خلال تبني قيم الشعور بالخطر والاستعداد لمواجهة، وكذا غرس مبادئ التحلي بالمسؤولية اتجاه تحمل الخطر، وجعل مبدأ إدارة المخاطر عمل يومي يلازم كافة الفاعلين داخل المؤسسة، وذلك من خلال بناء شعور لديهم أن الخطر الذي تواجهه مؤسستهم إنما يواجههم هم، الأمر الذي يستدعي ضرورة خلق إطار ثقافي عام حول تفعيل مفهوم الخطر وإدارته داخل المؤسسة التي يخدم أهدافها وإستراتيجياتها المستقبلية المبنية أساسا على التوقع والتنبؤ بالمستقبل الذي يكتنفه الغموض وما ينجر عنه من مخاطر(27) .

2-4- تفعيل الشفافية والاتصال: يلعب الاتصال دورا كبيرا في تفعيل كيفية التعامل مع مختلف المخاطر بصفة تضمن للمؤسسة سيرورة أحسن للمعلومات الخاصة بمتغيرات المحيط المختلفة، فينبغي تعزيز الشفافية والاتصال الفعال بين مختلف التنظيمات داخل المؤسسة وبين الأطراف المتداخلة أو المشاركة لتسهيل عملية إدارة المخاطر والتحسين من فعاليتها، وهذا لضمان حسن سيرورة المعلومات الخاصة بالمخاطر داخل المؤسسة بكل سهولة وانسيابية عالية، بعيدة عن كل تعقيدات التي من شأنها عرقلة سير وفهم هذه المعلومات(28) .

3-4- استخدام التكنولوجيا في برامج إدارة المخاطر: لضمان فعالية إدارة المخاطر لا بد من تطبيق التكنولوجيا في برامج إدارة المخاطر، حيث تتمثل أهم هذه البرامج في نظم المعلومات ودورها في ربط كافة العمليات داخل المؤسسة، ومن بينها: نظام معلومات إدارة المخاطر والذي يهتم بالحصول على بيانات ومعلومات دقيقة متعلقة بخطر معين، وكذا إيجاد قواعد بيانات للكمبيوتر خاصة بتخزين وتحليل بيانات إدارة المخاطر من أجل استخدامها في التنبؤ بمستويات الخسارة المستقبلية. ولتوضيح ذلك نتطرق لبعض نظم المعلومات الخاصة بإدارة المخاطر في الآتي(29):

- استخدام نظام المعلومات التسويقية: تتمثل النظم الفرعية لمداخلات نظام المعلومات التسويقية في نظام السجلات الداخلية الذي يوفر جميع البيانات الضرورية لإدارة المخاطر والمتوفرة داخل المؤسسة، ونظام الاستخبارات التسويقية الذي يعني بكل المخاطر الناجمة عن التهديدات الخارجية التي تنتج عن التغيرات البيئية اليومية، وكذلك بحوث التسويق التي تساعد المؤسسة في دراسة اتجاهات المستهلكين والموردين والموزعين وتحدد السبل الأنسب لتطوير المنتجات وتسعيرها واختيار السياسات المناسبة لبناء وإدارة شبكات التوزيع بشكل مرننة المؤسسة واستقلاليته عن كل الوسطاء، كذلك تحديد المحتوى المناسب للرسائل الترويجية ومقابلته للشريحة المستهدفة كل هذا من خلال مخرجات هذا النظام. وعليه، يلاحظ بأن هذا النظام يمكن المؤسسة من التحديد الدقيق للتهديدات والمخاطر التسويقية.

- استخدام نظام معلومات الإنتاج: من خلال مراجعة النظم الفرعية لمداخلات هذا النظام نجد بأنها تتمثل في نظام معالجة البيانات والذي يوفر البيانات الداخلية المتعلقة بعملية الإنتاج والمشاكل التي تصادفها واحتمالات الأعطال وغيرها من المعلومات التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحديد التهديدات

الداخلية ودرجة المخاطرة الناتجة عنها، بالإضافة إلى نظام الهندسة الصناعية الذي يمكن المؤسسة من تحديد أنجع وأكفأ السبل لتطوير وإنتاج منتجات ذات جودة وبدرجة تؤول إلى الصفر من المنتجات المعيبة حتى يساعد المؤسسة على تقليص المخاطر الناتجة عن المنتجات المعيبة وتبعاتها من تدهور لسمعة المؤسسة في الأسواق والخسائر المادية والمالية الناجمة عن ذلك، كما يساعد أيضا المؤسسة على تحديد المستويات المناسبة من المخزون ويحدد أيضا خصائص الموردين الواجب التعامل معهم حتى تضمن استقلاليتها من التبعية لأي مورد، وبالتالي تقليل مخاطرة مساومة الموردين، فضلا عن هذين النظامين يوجد استخبارات التصنيع الذي يقوم بالتوفير الدائم والدوري للمعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية وما يحدث فيها فيما يخص عملية الإنتاج كتحديد الطرق المستحدثة في الإنتاج، وبالتالي التقليل من مخاطرة تقادم منتجات المؤسسة وأساليب إنتاجها.

-استخدام نظام معلومات الموارد البشرية: بالنظر إلى النظم الفرعية لمدخلات نظام معلومات الموارد البشرية نجد أنها لا تختلف عن سابقتها من النظم، حيث تشمل على نظام معلومات الموارد البشرية الذي يضم المعلومات الداخلية المتوفرة في السجلات الداخلية وهي تبين لنا السجلات الخاصة بالموظفين والتي تستخدم أيضا في تحديد المخاطر الداخلية، بالإضافة إلى نظام بحوث الموارد البشرية الذي يعني بدراسة شكاوي الموظفين، تحليل العمل وكيفية تطوير مهارات الموظفين وكيفية استقطاب المهارات والكفاءات من الخارج والحفاظ عليها حتى تستطيع المؤسسة التقليل من المخاطر الفكرية الناجمة عن هجرة الكفاءات البشرية لها، فضلا عن نظام استخبارات الموارد البشرية الذي يعنى بتوفير المعلومات الناتجة عن تغير البيئة الخارجية بخصوص العمالة وسوق العمل من قوانين تحكم العمل ومستويات الخبرة والمهارة الموجودة في السوق ومدارس التكوين بالإضافة إلى الظروف السياسية والاقتصادية المتعلقة بسوق العمالة، مما يساعد المؤسسة على توفير المعلومات الدقيقة عن المخاطر الممكنة من ناحية الموارد البشرية.

-استخدام نظام المعلومات التمويلية: تتمثل النظم الفرعية لمدخلات نظام المعلومات التمويلية في نظام معالجة البيانات المالية الممكن استخدامها لحل المشاكل التمويلية فضلا عن النظام الفرعي للمراجعة الداخلية الذي يشتمل على نتائج أداء المؤسسة وكذلك عمليات التأكد من سلامة الإجراءات المتبعة من الناحية المالية، بالإضافة إلى نظام الاستخبارات التمويلية الذي تستخدمه المؤسسة لتحديد أفضل مصادر التمويل وأحسن الاستثمارات للموارد المالية، حيث يقوم هذا النظام بجمع المعلومات من أصحاب الأسهم ومن الأسواق المالية والهيئات الحكومية وغير الحكومية لتحليلها بعد ذلك واستخدامها في تحديد المخاطر ومصادرها وإمكانية حدوثها والحد من آثارها السلبية.

بناء على ما سبق، يمكن القول بأن جميع نظم المعلومات سألقة الذكر تنطوي على نظام استخبارات يربط المؤسسة ببيئتها الخارجية ويمكنها من إدارة المخاطر الناجمة من تهديدات المنافسين من خلال محاولة الاستباق والتنبؤ بحركاتهم للتقليل من درجة عدم التأكد، وبالتالي التقليل من آثار المخاطر. بالإضافة إلى تحديد جميع التغيرات التي تحصل في البيئة العامة والتنبؤ بالتالي لم تحصل سواء تعلق الأمر بالبيئة الاقتصادية أو السياسية أو الثقافية أو الاجتماعية أو التكنولوجية أو الديمغرافية ومتابعتها

بشكل دائم قصد التمكن من فهمها ومعرفة مصادر الخطر أو التهديد وبالتالي حسن التعامل معه والتقليل من آثاره السلبية.

4-4- تفعيل دور اليقظة الإستراتيجية: يمكن تعريف دور اليقظة الإستراتيجية بأنها مجموعة من عمليات البحث والمعالجة الخاصة بنشر المعلومات لغرض استعمالها. (ويمر مسار اليقظة الإستراتيجية في معالجة المخاطر بالمراحل التالية (30):

-الشيء المستهدف: يتمثل في تحديد المخاطر التي ترغب المؤسسة بمعرفتها، فهي تهدف إلى تحديد الأعوان والمواضيع التي يتم مراقبتها بالإضافة إلى مصادر المعلومات التي يمكن أن تلجأ إليها.

-الملاحقة: وتتمثل في تعيين الأفراد الذين لهم قابلية جمع المعلومات حول المخاطر المتوقعة، وكذا تزويدهم بالطرق والوسائل المناسبة التي يتم استعمالها لتحقيق ذلك.

-السير والحركة: يقصد بها حركية المعلومات الخاصة بالمخاطر داخل المؤسسة، وذلك من خلال نشر المعلومات التي تم جمعها ومعالجتها ووضعها في متناول أصحاب القرار.

-المعالجة: وتعني معالجة المعلومات الخاصة بالمخاطر المتوقعة لغرض تحويلها إلى نقطة قوة تصلح لاتخاذ القرارات وتجعل المؤسسة تكسب ميزة تنافسية من خلالها قدرتها على استقاء معلومات هامة عن الخطر المتوقع، وتوظيفها توظيفاً فعالاً في صنع القرار المستقبلي للمؤسسة.

من خلال ما سبق، يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تلعب دوراً كبيراً ومهماً في إدارة المخاطر داخل المؤسسة، وهذا نظير مساهمتها في تتبع المخاطر الناتجة عن البيئة المحيطة، وكذا من خلال عملية ترصد أي إشارات أو دلائل حول مخاطر متوقعة وأحداث يمكن أن تنجر عنها خسارة مؤثرة على أدائها، فاليقظة الإستراتيجية تبقي المؤسسة دائماً على استعداد لمواجهة أي خطر قادم ومنه تقليل درجة عدم التأكد إلى أقل مستوى ممكن.

ثالثاً: واقع ومساهمة إدارة المخاطر في مواجهة أزمة التلوث البيئي بمؤسسة الاسمنت بباتنة لقد اعتمدنا في هذا البحث على استخدام أداة المقابلة الشخصية مع مسؤولي مؤسسة الاسمنت، واستخدام الملاحظة المباشرة لمكان العمل، ولكن هذه المقابلة مع مسؤولي مؤسسة الاسمنت ليست مجرد وسيلة لجمع البيانات. وإنما أيضا عملية لتوليد البيانات بسبب التفاعل بين الباحث ومسؤولي المؤسسة.

وعليه، سنتطرق في هذا المحور إلى التعريف بمؤسسة الاسمنت بباتنة وأسباب اختيارها، مرورا بمرحلة تصميم دليل مقابلة مسؤولي مؤسسة الاسمنت بباتنة، وصولا إلى مرحلة تحليل نتائج مقابلة مسؤولي مؤسسة الاسمنت بباتنة وتفسيرها، ومن ثم استخلاص مدى مساهمة إدارة المخاطر في مواجهة أزمة التلوث البيئي بالمؤسسة.

1-1- التعريف بمؤسسة الاسمنت بباتنة وأسباب اختيارها:

1-1- التعريف بمؤسسة الاسمنت بباتنة :

تمثل مؤسسة الإسمنت بباتنة فرعا من المجمع الصناعي التجاري بالمؤسسة الجهوية للإسمنت بالشرق (GIC-ERCE) ومن حافظة مؤسسة تسيير المساهمة. (SGP) وهي مؤسسة مساهمة (EPE/SPA) ذات رأس مال يقدر بـ 2.250.000.000 دج، وتتكون من مديرية عامة متواجدة بباتنة ومؤسسة

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات واللافق)

بتيلاطو (عين التوتة). ولقد تم إنشاء هذه المؤسسة سنة 1986م، حيث كانت أول تجربة لها في الإنتاج بتاريخ 3 سبتمبر 1986م.

وتعتبر ذات أهمية لكونها تساهم في تغطية الطلب الوطني بفضل طاقتها الإنتاجية المقدرة بمليون طن سنويا، كما تعد من أكبر المؤسسات الوطنية من حيث الإنتاج حيث فاقت طاقتها الإنتاجية بحوالي 10% إضافة إلى كونها تحقق كل سنة الأرباح المقدرة (المخططة) أو أكثر. فضلا عن كونها تساهم في تغطية الطلب الوطني على الإسمنت خاصة الجهة الشرقية والجنوبية الشرقية للبلاد.

-2-1 أسباب اختيار مؤسسة الاسمنت بباتنة :

من أهم أسباب اختيار هذه المؤسسة نذكر :

-أسباب بيئية:

تعتبر صناعة الاسمنت إحدى الصناعات الملوثة للبيئة نظرا لانبعثات الغبار الذي تولده والملوث للهواء سواء داخل المصنع أو خارجه، فهي تطرح في الجو غبار حيث نلاحظ انبعثات الغازات بدءا من المحاجر إلى غاية ورشات التوزيع. فلقد كان يعتبر الغبار والأترية المنبعثة من مداخل المؤسسة المشكلة البيئية الأهم والأخطر في صناعة الاسمنت، إلا أنه حاليا اتسعت قائمة الملوثات الواجب التحكم فيها بمؤسسة الاسمنت وهي: انبعثات الغبار الأصفر من 10 ميكرون وأكسيد الأزوت وأوكسيد الكبريت وأول أكسيد الكربون والمركبات الهيدروكربونية والديوكسين والفورانز وثاني أكسيد الكربون إلى غير ذلك من الملوثات السائلة والصلبة الأقل أهمية.

إضافة إلى ما سبق، فإن التلوث البيئي بالمؤسسة ناجم عن مصدرين هما طريقة الإنتاج واستهلاك

الوقود.

-أسباب اقتصادية واجتماعية:

-الأسباب الاقتصادية: يعتبر الاسمنت مادة أساسية لانجاز مشاريع البناء والطلب عليه في تزايد مستمر، حيث أن السوق الجزائرية تعاني من عجز في توفير هذه المادة بالكميات المطلوبة. لذلك لابد من زيادة إنتاج هذه المادة ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار للطرق المطبقة للحد من التلوث البيئي الذي تحدثه هذه المؤسسة.

-الأسباب الاجتماعية: تتمثل في أن هذه المؤسسة تتطلب عدد كبير من اليد العاملة أي أنها تمتص نسبة كبيرة من البطالة، فهي توظف أكثر من 400 عامل مباشر إضافة إلى اليد العاملة غير المباشرة التي قد تصل أحيانا إلى 10 مرات عدد العمال المباشرين. ويتم تشغيل اليد العاملة غير المباشرة من طرف المحاجر وشركات النقل وشركات الصيانة وشركات الوقاية والأمن.

-2مرحلة تصميم دليل مقابلة مسؤولي مؤسسة الاسمنت بباتنة:

تضم مرحلة تصميم دليل المقابلة الأسئلة التي سوف توجه للمقابل، إذن يقع السؤال الخاص

بالمقابلة المتعمقة في إحدى الفئات الثلاثة التالية:

أولا: وضعية المخاطر التي تواجهها مؤسسة الاسمنت بباتنة:

- هل ترى أن مؤسستك معرضة لمخاطر حسب القسم الذي تعمل فيه؟

ثانيا: وضعية أزمة التلوث البيئي بمؤسسة الاسمنت بباتنة:

- هل تعتقد أن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تشكل مصدرا للخطر؟
 - ما هي مظاهر التلوث البيئي بالمؤسسة؟
 - فيما تتمثل مصادر (عناصر) أزمة التلوث البيئي بالمؤسسة؟
- ثالثا :مساهمة إدارة المخاطر في مواجهة أزمة التلوث البيئي بمؤسسة الاسمنت بباتنة:
- هل يوجد على مستوى القسم الذي تعمل فيه وظيفة إدارة المخاطر؟
 - هل يوجد على مستوى مديرية المؤسسة وظيفة إدارة المخاطر؟
 - هل للمؤسسة أساليب أو مراحل لإدارة المخاطر في المؤسسة؟
 - فيما تتمثل إجراءات أو خطط تقييم إدارة المخاطر في المؤسسة؟
 - كيف يتم مواجهة أزمة التلوث البيئي ؟

انطلاقا من الدليل أعلاه، قمنا بإجراء المقابلة مع مسؤولي مؤسسة الاسمنت بباتنة في الجزائر وفق

شواهد معينة نذكر منها:

- تهيئة مكان المقابلة بالمؤسسة بأن تتم المقابلة على انفراد.
 - توضيح الهدف من البحث وجوانب المقابلة.
 - أخذ موافقة المقابل بأن المعلومات تستخدم في غرض البحث العلمي لتسجيل المعلومات كتابيا.
- 3-مرحلة تحليل نتائج مقابلة مسؤولي مؤسسة الاسمنت بباتنة وتفسيرها:

بعد الحصول على إجابة الفئات المستهدفة، نصل إلى مرحلة تحليل نتائج المقابلة وتفسيرها للوصول إلى واقع مساهمة إدارة المخاطر في مواجهة أزمة التلوث البيئي بمؤسسة الاسمنت بباتنة .

أولا:وضعية المخاطر التي تواجهها مؤسسة الاسمنت بباتنة:

تعدد المخاطر التي تواجهها المؤسسة بتعدد الأنشطة التي تزاولها فخصوصية كل خطر تتبع من محتوى وسيرورة كل نشاط، فالنظرة للمخاطر في المؤسسة ترتبط بنوعية النشاط الذي يمارس فيه. ومن خلال الملاحظات والمقابلات التي أجريناها مع مسؤولي المؤسسة، استطعنا أن نحصي جملة من المخاطر أهمها :

-المخاطر المالية: تواجه المؤسسة من الجانب المالي خطر صدور قوانين مالية أو تجارية لا تكون المؤسسة على اطلاع عليها الأمر الذي قد يجر المؤسسة إلى عقوبات جبائية مفاجئة تؤثر في سيولتها المالية. وعموما، فإن المؤسسة مرتاحة من الناحية المالية باعتبارها دائما تحقق نسبة أرباح عالية سنويا هذا ما يجعلها لا تبدي أي اهتمام بتعرضها للمخاطر المالية.

-المخاطر البشرية: ترتبط جملة هذه المخاطر بالعنصر البشري العامل داخل المؤسسة وقد تم استنتاجها من خلال المقابلة التي أجريناها مع مدير مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة نتيجة لإطلاعه الواسع على العمال ككل وخبرته الطويلة، نذكر من هذه المخاطر:

-غياب روح العمل الجماعي: عنصر ترى فيه المؤسسة مصدر للخطر نتيجة ما قد ينجر عليه من صراعات وخلافات تنظيمية تمس التركيبة البشرية للمؤسسة والتي تنعكس على أداء العمال وبالتالي على أداء المؤسسة ككل .

-أما فيما يخص التكوين، فالمؤسسة توفر للعاملين دورات تكوينية وتدريبية عالية المستوى لكنها لا تخص جانب إدارة المخاطر، لأن المؤسسة أصلا لا تحتوي وظيفة أو قسم يعنى بتسيير المخاطر. أيضا يبقى المشكل في مدى استفادة العمال من هذه الدورات فالعملي دائما يبقى بعيد عن النظري حسب رأي العمال.

-المخاطر التجارية: يمكن إبراز المخاطر التجارية التي تتعرض لها المؤسسة في النقاط التالية :

-تواجه المؤسسة مخاطر ناتجة عن ضعف قنوات التوزيع التي تعتمد عليها المؤسسة كعدم إيصال المنتج بطريقة سليمة ووفق الآجال المحددة وهذا راجع لعدم كفاءة الوسائل المستخدم في النقل.

-تعاني المؤسسة من خطر فقدان ثقة الزبون حتى وإن كان بنسبة قليلة على اعتبار أن المؤسسة تنتج الاسمنت فقط حيث أن هذا المنتج لا تتم عليه تعديلات أو تغيرات كثيرة يمكن أن تجذب زبائن جدد أو تفقده زبائنه.

-لا تعاني المؤسسة من خطر المنافسة لأنها الوحيدة في المنطقة ولأن الإسمنت منتج مطلوب من طرف الزبائن دوما، ولأن السوق يعاني من عجز مستمر .

-المخاطر الإنتاجية: ترتبط هذه المخاطر أكثر بنشاط المصنع أين تتم مراحل إنتاج الاسمنت وتتمثل في الآتي:

-تواجه المؤسسة مخاطر ناتجة عن كثرة حوادث العمل داخل مناطق الإنتاج خصوصا وأن طهي المادة الأولية يحتاج إلى درجة حرارة عالية تصل إلى 1400 درجة مئوية، مما يعني أن حوادث العمل قد تكون مميتة داخل المؤسسة، وعلى الرغم من أن المؤسسة تحوي مصلحة الأمن الصناعي حيث مهمتها الأساسية القيام بتحسيس العمال اتجاه المخاطر التي تعترضهم وتحثهم على ضرورة ارتداء الملابس الواقية وإعلامهم عن الإجراءات التي يجب أن تتخذ في حال وقوع حادث وذلك عن طريق نشر بعض الأوامر والتنبيهات، كذلك تقوم هذه المصلحة بالمرافقة اليومية للألات والمعدات وذلك قبل بدء الأشغال ودخول العمال لمناطق الإنتاج وبعد خروجهم منها.

-تواجه المؤسسة كذلك خطر ناتج عن قدم الآلات والمعدات والتجهيزات المستعملة في عملية الإنتاج مما قد ينعكس على صحة العمال وسلامتهم.

-كما تواجه المؤسسة كغيرها من المؤسسات الأخطار الطبيعية.

ثانيا: وضعية أزمة التلوث البيئي بمؤسسة الاسمنت بباتنة

يتمثل التلوث البيئي في الغازات السامة والفضلات التي تطرحها المطاحن بالمؤسسة من خلال الطريقة التكنولوجية المستعملة لصنع الإسمنت وهو ما يتسبب في حدوث أزمة تلوث بيئي إن لم يتم مواجهتها. وتتمثل مظاهر التلوث البيئي بالمؤسسة فيما يلي ():

-الاستهلاك الكبير للغاز بالمصنع من أجل الطهي وهو من أهم الظواهر السلبية للمؤسسة، فهذا الغاز يخلف ثاني أكسيد الكربون (CO2) المؤثر على طبقة الأوزون وعلى صحة السكان .

-الفضلات الصادرة عن مصنع الإسمنت خاصة آجر تغليف الفرن والمواد المطاطية والبطاريات المستعملة والزيوت.

- إضافة إلى ما سبق، فإن أزمة التلوث البيئي بالمؤسسة يظهر في العنصرين التاليين:
- الهواء: أي انبعاث الغازات السامة داخل وخارج المصنع بسبب طريقة الإنتاج المتبعة في الورشات والاستهلاك الكبير للغاز.
 - التربة: حيث ترمي المؤسسة الفضلات المنتجة على أرض المصنع.
 - ثالثاً: مساهمة إدارة المخاطر في مواجهة أزمة التلوث البيئي بمؤسسة الاسمنت بباتنة:
- من خلال ما لاحظناه واستخلصناه من المقابلات التي أجريناها، وجدنا أنه لا يوجد قسم أو مديرية في المؤسسة وظيفتها إدارة المخاطر أي أنه لا وجود لهذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. ولكن معالجة المخاطر والتحكم فيها موزعة على المديريات، أي حسب نوع المخاطر التي تواجهها، فمثلاً المخاطر المالية يتم إدارتها والسيطرة عليها من طرف مديرية المالية والمحاسبة وكذا بالنسبة للمخاطر التجارية وغيرها من المديريات. أي أن كل مديرية مسؤولة عن إدارة المخاطر التي تخصها.
- إن إدارة المخاطر في المؤسسة لا تقوم على أساس خطة واضحة أو طريقة منظمة وممنهجة وفق مراحل متسلسلة معدة مسبقاً، ولكن تتوقف على اجتهادات كل مديرية أو كل قسم داخل المؤسسة والسبل التي يراها هي الأنجع في مواجهة المخاطر. وحسب المعلومات التي استطلعنا الحصول عليها من المقابلات، استخلصنا أن مراحل إدارة المخاطر في المؤسسة تقتصر على ثلاث مراحل هي:
- تحديد المخاطر: تعتبر المرحلة الأولى في مواجهة أي مخاطر. وتتمثل هذه المرحلة في جمع مختلف المعطيات والمعلومات فيما يخص التهديدات التي تحيط بالمؤسسة، حيث يتم على أساسها تحديد نوع وطبيعة الخطر وذلك من خلال اتباع أساليب وطرق تتمثل في:
 - تحديد المخاطر في المؤسسة بناء على تجارب سابقة تعرضت لها المؤسسة لمخاطر مشابهة.
 - تحديد المخاطر بناء على الاطلاع على مستجدات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة من خلال التعرف الدائم والمستمر عليها والتي يمكن أن توفر معلومات حول المخاطر والأزمة التي يمكن أن تهدد المؤسسة.
 - تقييم المخاطر: ثاني مرحلة لإدارة المخاطر في المؤسسة تتضمن معرفة درجة تأثيرها على سيرورة الأنشطة داخل المؤسسة، وكذا دراستها من عدة أوجه لكي تتمكن المؤسسة من وضع استراتيجيات وألويات المعالجة والتحكم في مختلف المخاطر، فإجراء تقييم الخطر فيها يقوم على أساس ثلاث طرق هي:
 - الطريقة الأولى: تقييم المخاطر على أساس درجة خطورتها وذلك من خلال ترتيب المخاطر التي تم تحديد نوعها وطبيعتها من المرحلة الأولى، وفق ترتيب منظم قائم على أساس درجة الخطورة الناتجة عن كل خطر.
 - الطريقة الثانية: يتم وفقها تقييم المخاطر بناء على احتمال وقوعها أي ترتيب المخاطر التي تواجه المؤسسة ترتيباً زمنياً قائم على احتمال الحدوث وهذا ما يسهل على المؤسسة تحديد أولوياتها في المعالجة.
 - الطريقة الثالثة: يتم فيها تقييم المخاطر على أساس العوائد والتكاليف التي يمكن أن تتحملها المؤسسة من خلال تعرضها للمخاطر المختلفة، حيث يتم تقييم جملة المخاطر بتحديد التكلفة الناتجة عن كل تعرض للخطر.
- المعالجة: بعد مرحلة تقييم المخاطر تأتي مرحلة معالجة المخاطر، هذه المرحلة تتضمن شقين شق علاجي والآخر وقائي، حيث يتضمن الأول استعمال الأساليب والإجراءات المختلفة للتدخل والسيطرة

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

على المواطن والمصادر التي تشكل الخطر والقضاء عليها نهائيا، أما الثاني فيتمثل في تبني أساليب وقائية مانعة لحدوث وتكرار جملة المخاطر المختلفة. فمعالجة المخاطر التي ترى المؤسسة أنها ستتعرض لها تكاد تقتصر على أسلوب التأمين من خلال إبرام عقود للتأمين عليها وهذا بهدف التقليل من حدة تأثيرها إلى أدنى مستوى.

أما بالنسبة لأزمة التلوث البيئي فيتم مواجهتها عن طريق إدارة المخاطر على مستوى مديرية الجودة والبيئة بالمؤسسة وذلك من خلال:

-تحسين إدارة النفايات: من خلال بيعها للشركات المختصة (شركة النفايات) ونقصد بذلك فرز النفايات ثم تخزينها ثم بيعها للشركات المختصة والمرخصة. ومن بين هذه النفايات هناك نفايات خاصة خطيرة التي ينتجها مصنع الاسمنت بباتنة وهي الزيوت والشحوم المستعملة والبطاريات المستعملة، خراطيش الحر المستعملة في آلة الطباعة والنفايات الصادرة عن العلاج الطبي. وفي المستقبل سيتم بيع النفايات لشركة خاصة في رسكلة النفايات وهي مرخصة.

-في مجال الطاقة (استهلاك الوقود والكهرباء)، تم تخفيض استهلاك الطاقة وفق سياسة تخفيض الطاقة عبر الاستثمارات خلال (2009-2011).

-احترام القوانين المتعلقة بالبيئة.

-تخفيض التكاليف وزيادة الربح مثلا: في مجال الضجيج تم التقليل من المتفجرات وبذلك قل الضجيج. على مستوى الورشات: تم تحقيق مايلي:

-صيانة وتخفيض تلوث المصفاة على مستوى خطي ورشة الطهي.

-تقليل وإعادة تصليح الاحتراق على مستوى خطي ورشة الطهي.

-تجديد نقل الاسمنت وفق نظام اللاغبار.

-الاستمرار في تخفيض تلوث المصفاة على مستوى خطي ورشة الطهي.

-تحسين نظام القيادة الاتوماتيكي.

-تجديد ناقلي الاسمنت وفق نظام اللاغبار .

-رفع الطاقة الإنتاجية لإنتاج المنتج نصف المصنع الكلنكر إلى 3600 طن شهريا.

-إضافة خط إنتاجي ثالث بطاقة إنتاجية تقدر بـ 800.000 طن سنويا.

الخاتمة (النتائج والتوصيات).

- من خلال دراستنا الميدانية لأهمية ودور إدارة المخاطر في مواجهة أزمة التلوث البيئي بمؤسسة الاسمنت بباتنة، توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:
- تتمثل أزمة التلوث البيئي في الغازات السامة والفضلات التي تطرحها المطاحن بالمؤسسة، من خلال الطريقة التكنولوجية المستعملة لصنع الإسمنت وهو ما يتطلب مواجهتها.
 - لا يوجد قسم خاص بإدارة المخاطر بالمؤسسة وتعدد المخاطر التي تواجهها بتعدد الأنشطة التي تزاو لها وتتمثل أهم هذه المخاطر في كل من: المخاطر المالية، المخاطر البشرية، المخاطر التجارية والمخاطر الإنتاجية.
 - لا تتعامل المؤسسة مع المخاطر التي تتعرض لها بطريقة عملية ومنهجية تعتمد على أسس رياضية وإحصائية دقيقة، بل يتم التعامل معها بأسلوب تقليدي يعتمد على خبرة المؤسسة في التعامل مع هذا النوع من المخاطر باعتبار انه سبق التعرض لمثل هذه المخاطر.
 - تمر إدارة المخاطر في المؤسسة بثلاث مراحل أساسية وهي: تحديد المخاطر، تقييمها والمعالجة.
 - يتم الوقاية من أزمة التلوث البيئي عن طريق إدارة المخاطر على مستوى مديرية الجودة والبيئة بالمؤسسة وذلك من خلال: تحسين إدارة النفايات، تخفيض استهلاك الطاقة، احترام القوانين المتعلقة بالبيئية، تخفيض التكاليف وزيادة الربح وتخفيض التلوث على مستوى الورشات.
 - بناء على ما سبق، يمكن تقديم التوصيات التالية:
 - تحسيس وتوعية المجتمع والعاملين بالمؤسسة حول خطورة أزمة التلوث البيئي وضرورة الحد منه بتغيير طرق الإنتاج وإتباع طرق وأساليب حديثة للإنتاج.
 - تصميم النمط الإداري الفعال لإدارة المخاطر بالمؤسسة بغية مواجهة أزمة التلوث البيئي عند حدوثها والتقليل من آثارها.
 - ضرورة تطبيق أفضل التجارب العالمية في مجال إدارة المخاطر.
 - تدعيم مبدأ الإدارة بالمشاركة داخل المؤسسة وتدريب العاملين على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم لضمان تحقيق الأهداف والاستمرارية والبقاء.
 - العمل على تطبيق نظام الأمن والسلامة المهنية (18000) للحفاظ على صحة وسلامة العاملين بالمؤسسة.

الهوامش والمراجع:

- 1 الرازي محمد بن أبي بكر، مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت، 1967، ص 15.
- 2 الشعلان فهد أحمد، إدارة الأزمة: الأسس، المراحل، الآليات، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص 26.
- 3 اليحيا وفهد بن سعود، النواحي النفسية في عملية التفاوض في أزمة اختطاف، الرياض، 1996، ص 01.
- 4 الزهراني عبد الله بن احمد ، نموذج مقترح لإدارة الأزمة من التعليم العالي بالملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2007، ص 8.
- 5 نفس المرجع.
- 6 الخيضري محسن احمد، إدارة الأزمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص 16.
- 7 المومنينائل محمد ، إدارة الكوارث والأزمة، مطبعة الروزنا، عمان، 2007، ص 309.
- 8 سامح غرايبة، المدخل إلى العلوم البيئية، دار طلاس، دمشق، 1989، ص 12.
- 9 سالي رشيد، أثر تلوث البيئة في التنمية الاقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 65.
- 10 فريد عبة، إسماعيل مناصرية، آليات حماية البيئة في الجزائر في ظل التنمية المستدامة، الملتقى الوطني حول آفاق التنمية المستدامة في الجزائر ومتطلبات التأهيل البيئي للمؤسسة الاقتصادية، جامعة قالم، الجزائر، يومي 17-18 ماي، 2010.
- 11 سالي رشيد، مرجع سابق، ص 65.
- 12 حسن عبد العزيز حسن، اقتصاديات الموارد، زهراء الشرق، القاهرة، 1996، ص ص 53-54.
- 13 وزارة تهيئة الإقليم والبيئة، تقرير حول حالة ومستقبل البيئة في الجزائر، 2000.
- 14 عباس حامد، محمد صلاح الدين، نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية العالمية الإيزو 14000، دار الكتب العلمية، القاهرة، 1988، ص 23.
- 15 العزاوي محمد عبد الوهاب ، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص ص 193-195.
- 16 بوشناق أحمد، حمول طارق، إدارة المخاطر كمدخل لتحسين أداء وفعالية مؤسسات التأمين وتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 10 و 11 أفريل، 2009.
- 17 حمول طارق، بوشناق أحمد، إدارة الخطر كتوجه تسييري حديث بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها، مجلة رؤى اقتصادية، العدد الثالث ديسمبر 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، ص 36.
- 18 صوار يوسف، محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض التنقيطي والتقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك الجزائرية دراسة حالة بنك BADR ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2008، ص 23.

- ¹ Alain gauvin,¹⁹ **La nouvelle gestion du risque financier** ,édition intégrale, paris, fevrier 2000, p 10-11. (www.fnac.com).
- ²⁰ عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 26 .
- ²¹ أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة المخاطر والتأمين، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص55.
- ²² Collective :**project –risk management hand book, office of project management process impr ovement** ,first edition ,June 26,2003,p 22.
- ²³ Hamilton, C.R., **New trends in Risk Management**, Information Systems Security, 1998, Vol. 7, No.1, PP.70 – 78.
- ²⁴ طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، كلية التجارة، عين شمس، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص63.
- ²⁵ Jacqueline Jeynes, **Risk Management: 10 Principles**, Butterworth-Heinemann , London , 2002, pp9-10.
- ²⁶ مصطفى محمد مسند، إستراتيجية إدارة مخاطر التمويل الأصغر بالمصارف السودانية، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، يومي 24-25 نوفمبر 2008، ص12.
- ²⁷ Ouvrage collectif coordonné par Frank Moreau, **Comprendre et gérer les risques**, édition d'organisation, paris, 2002, p165.
- ²⁸ بوشنافة أحمد، حمول طارق، إدارة الخطر بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، يومي 25 و26 نوفمبر 2008، ص14.
- ²⁹ فاتح مجاهدي، إدارة المخاطر البيئية التسويقية بالإعتماد على نظم معلومات الأعمال، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، يومي 25 و26 نوفمبر 2008، ص13.
- ³⁰ بوزيدي لجد، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة ش.ذ.م.م، للخدمات والتجارة DOUDAH، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009، ص177.
- ³¹ نفس المرجع، ص178.
- ³² تقارير مديرية الجودة والبيئة لمؤسسة الاسمنت بباتنة خلال (2004-2015).

التمكين كمقاربة للتطوير التنظيمي في الهيئات العمومية

أ/ فوزية برسولي - جامعة الحاج لخضر - باتنة-

ملخص: أضحت قضية التطوير التنظيمي للمنظمات من القضايا الحديثة في مجال الإدارة، نظراً لما له من أهمية والذي يرتبط بمفهوم إعادة الهيكلة، والجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي وغير ذلك من مفاهيم وعمليات. فالتطوير لم يعد أمراً كمالياً بل أصبح حتمياً من أجل القدرة على مواجهة التحديات، والتمكين الإداري يشكل أحد الأساليب الإدارية الحديثة، التي تلعب دوراً كبيراً في مواجهة مختلف التحديات التي تؤول دون تحقيق المنظمة لأهدافها. هذه الورقة البحثية تهدف إلى استعراض أهم الجوانب النظرية لمفهوم التمكين الإداري وأهميته وكذا التطرق إلى التطوير التنظيمي، من خلال توضيح مختلف مرتكزاته، وسبل تطبيقه في الهيئات العمومية ومتطلباته، وأيضاً التطرق إلى آثار التمكين على الأفراد والمنظمات على حد سواء، وإسهامه في تطوير الهيئات العمومية والمنظمات بصفة عامة. الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، التطوير التنظيمي.

Abstract :

The organizational development in organizations is one of recent issues in the field of management, because of its importance and which is linked to the concept of restructuring, and overall quality, strategic planning and organizational change and other concepts and processes. Development is no longer a luxury but has become inevitable for the ability to meet the challenges, administrative empowerment is one of modern management methods, which play a major role in facing various challenges that accrue without achieving the organization's objectives.

This paper aims to review the most important theoretical aspects of the concept of administrative and importance of empowerment, as well as addressing the organizational development, by clarifying the various supporting infrastructure, and how to apply it in public Theology and requirements, and also to address the effects of empowerment for individuals and organizations alike, and its contribution to the development of Public bodies and organizations in general.

Keywords: administrative empowerment, organizational development□

مقدمة:

اهتمت العلوم الاجتماعية والإنسانية ولاسيما علم الإدارة بالتطوير التنظيمي، أو ما يطلق عليه بتنمية المنظمة، وذلك بهدف إحداث تغييرات إيجابية في المنظمة، بما يجعلها أكثر قدرة على حل المشكلات وتقديم السلع والخدمات بكفاءة وفاعلية ولكن أي جهود للتغير لا تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالعنصر البشري فإنها قد تسقط، وبالتالي تحركت الاتجاهات لمشاركة العاملين في عملية التغير.

ويعتبر العنصر البشري أحد مقومات المنظمة، التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون الاهتمام بمواردها البشرية، وبذل الجهد والمال والوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتعمل على تمكينهم، فتوفر لهم التدريب المناسب، وتمنحهم مزيداً من الحوافز، ومزيداً من التفويض في الصلاحيات، واتخاذ القرارات بالمشاركة، كما تشجعهم كذلك على المبادرة والإبداع.

والمقصود من تمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يسهموا بأقصى طاقتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة

عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، وإنه يعني أكثر من مجرد التفويض، فالموظف يشعر بالمسئولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أفضل.

وتنطلق أهمية التمكين من علاقته بالعنصر البشري أو الموارد البشرية الثمينة، وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمر في المنظمة. ويرى البعض أن التمكين له دور حاسم وتزداد أهميته مع تزايد حاجات المنظمات بمختلف أنواعها لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيدا لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها فضلا عن التميز على المنظمات المنافسة أي انه في ظل التمكين يتمتع العاملين بصلاحيات المدير مع بقائهم مسؤولين عن النتائج الناجمة عن قراراتهم.

مشكلة البحث:

تعاني الكثير من المنظمات الإدارات العمومية التي تؤمن بمركزية القرار وعدم تفويض الصلاحيات للمرؤوسين ما يؤدي إلى التأخير في إنجاز الأعمال وذلك لكثرة الخطوات أو المراحل التي يتم فيها إنجاز المعاملات والموافقات المتعلقة بالعمل والذي يمكن أن تكون له نتائج سلبية على كافة المستويات لذا تنحصر مشكلة هذه الورقة البحثية في التعرف على مدى اثر تمكين العاملين من قبل الإدارة على تطور المنظمات خصوصا في الأعمال التي يؤدونها واتخاذهم لبعض القرارات التي تساعد على إنجاز العمل بسرعة ودون تأخير دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية جدا وذلك تجنباً للروتين الذي يؤدي إلى تأخير العمل أو تأخير إنجاز المعاملات المتعلقة بالمتعاملين مع الهيئة العمومية وهذا يتوقف على مدى تفهم الإدارات واستيعابها للتطور الحاصل في علم الإدارة الحديثة وتطبيقاتها خصوصا في القناعة بأهمية تفويض بعض الصلاحيات التي تمكن العاملين من إنجاز أعمالهم بالسرعة

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

اللازمة وهو ما يعكس ثقة الرؤساء بالمرؤوسين والذي ينعكس بدوره على انجاز الأعمال في الهيئات العمومية، واستنادا لما تقدم يمكن صياغة أبعاد المشكلة بالتساؤلات التالية:

1. ماهية التمكين الإداري والتطوير التنظيمي؟
2. ما هو دور التمكين الإداري في التطوير التنظيمي للهيئات العمومية؟

أهمية البحث:

إن أهمية البحث تأتي من خلال أهمية المتغيرين المبحوثين وبالأخص المتغير الرئيس (التمكين) الذي يعد من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والذي يعد أحد معايير القدرة التنافسية لأي منظمة تسعى إلى النجاح والاستمرار لذا فهو بحاجة أكثر للدراسة والبحث وذلك لتحديد علاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى ومنها (التطوير التنظيمي) موضوع البحث، للكشف تكشف عن الدور الهام الذي يؤديه التمكين في جعل العاملين ذوو قدرات ومهارات عالية لتحمل المسؤوليات والاستجابة السريعة لحاجات ورغبات أفراد المجتمع، وتتحدد أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

1. بيان التأثير الحيوي للتمكين في تحقيق التطوير التنظيمي وذلك من خلال جعل العاملين يتمتعون بمهارات وقدرات عالية نحو تحمل المسؤولية في العمل.
2. استمرارية البحث العلمي في هذا المجال لإثراء الفكر الإداري من خلال التعرف على واقع مستوى التمكين وأثره في تطوير المنظمات.

أهداف البحث:

يمكن تلخيص أهداف البحث بالاتي:

1. تسليط الضوء على مفهوم التمكين وماهية علاقته بالتطوير التنظيمي لتحقيق تميز ونجاح المنظمات .
2. زيادة إيمان المدراء الهيئات العمومية بأهمية تمكين المورد البشري من خلال منحهم بعض الصلاحيات الإدارية لزيادة تحفيزهم في العمل ودور ذلك في التطوير التنظيمي.

الدراسات السابقة :

هناك دراسات كثيرة تمس متغيري الدراسة تم الاختيار منها ما يلي:ⁱ

1. دراسة الملوك 2002 (اثر التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي)

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التمكين في تعزيز الإبداع الفردي على مستوى القيادات العلمية في جامعة الموصل وقياس تأثير عوامل البيئة المنظمة في الإبداع الفردي و المنظمي وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات منها اختلاف مستويات التمكين بين أفراد عينة البحث لصالح مجلس إدارة الجامعة العالي مع وجود علاقة معنوية بين عامل القيادة الديمقراطية في البيئة المنظمة والبحث العلمي، كما خلصت الدراسة إلى تقديم عدد من التوصيات تستهدف تفعيل العلاقات الإيجابية المتحققة مع تحديد الجوانب التي تحتاج إلى إعادة مساراتها باتجاه الاستثمار الإيجابي .

2. دراسة عزيز 2011 (التمكين ودوره في الإبداع الإداري)

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد التمكين والإبداع الإداري فضلا عن التعرف على الاستراتيجيات أو السياسات المتبعة مع العاملين مع معرفة مدى دعم المنظمات لإستراتيجية التمكين، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها اتفاق أغلبية أفراد عينة البحث على وجود

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

برامج تطويرية مستمرة لتحسين أداء العاملين ما يعزز من ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم فضلا عن سعي المنظمات لتوفير معلومات للعاملين ما يعزز الالتزام الذاتي لديهم ويمنحهم الثقة ويطلق العنان لطاقتهم المبدعة.

3. دراسة الكبيسي 2006 (التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة)

تناولت الدراسة الأمراض و الإختلالات والتحديات التنظيمية ، وتعمق الباحث في تحليل مظاهرها وأعراضها وأسبابها وطرق معالجتها كما وقدم أيضا نشأة ومفهوم التطوير التنظيمي والمداخل والاستراتيجيات والتقنيات المطبقة في هذا الحقل كما أوضحت الدراسة المشاكل والصعوبات والانتقادات الموجهة للتطوير التنظيمي.

4. دراسة علاء الدين 2008 (التطوير التنظيمي ودوره في تحسين النشاط المصرفي)

هدفت الدراسة إلى البحث في مفهوم التطوير التنظيمي وبيان كيفية تطبيق جهود التطوير التنظيمي ضمن المصارف التجارية ودرست مدى تأثيره على مستوى الأداء فيها ، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة بين جهود التطوير التنظيمي وبين تحسين كفاءة العمل المصرفي كما بينت أن عملية التطوير التنظيمي هي عملية متكاملة ومستمرة تأتي استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبيّنت أن تطوير بنية المصرف التنظيمية ينعكس على تحسين وتنوع الخدمات المقدمة ، كما توصلت الدراسة إلى أن المعايير المستخدمة لقياس الأداء في المصرف التجاري والأنظمة والقوانين التي تحكم عمل المصرف بحاجة إلى المزيد من التطور والتحديث ،وأكدت نتائج البحث الدور المحوري الذي تقوم به المستويات الإدارية العليا في إنجاح جهود التطوير التنظيمي.

وبالاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي تحاول هذه الورقة البحثية توضيح دور التمكين الإداري كمدخل للتطوير التنظيمي في الهيئات العمومية ، ولأجل ذلك قسمت إلى المحاور التالية:

أولاً- التمكين الإداري

ثانياً- التطوير التنظيمي

ثالثاً- التمكين الإداري والتطوير التنظيمي للهيئات العمومية.

أولاً: التمكين الإداري

يعد تمكين العاملين أحد أهم أسباب بروز الصف الثاني للقياديين المؤهلين، وهو ما يجعله من أهم الضمانات الحيوية لاستمرار أية منظمة، ومن ناحية أخرى، فإن التمكين يشعر العاملين بإتاحة الفرصة لاستغلال إمكانياتهم وقدراتهم، إضافة إلى إحساسهم بتقدير الإدارة وثقتها بهم، وفيما يلي يتم التطرق إلى مفهومه، أهميته، أبعاده، وأنواعه في المنظمات.

1. مفهوم التمكين: يصف مصطلح التمكين الكيفية التي يمنح بها العاملين استقلالية أكبر في العمل، إذ يجعل العاملين يحددون طرق العمل وجدولته وفحص الجودة والحصول على المعلومات، وكيفية حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل والسيطرة عليها، كما يشير مصطلح التمكين إلى شعور الأفراد بالسيطرة والكفاية الذاتية أي الاعتقاد بأنهم قادرين على انجاز المهام بنجاح نتيجة لمنحهم السلطة والاستقلالية وحرية التصرف بشأن أنشطة عملهم.²

و هناك من يعرفه بأنه: «مفهوم يتضمن تفويض السلطة للفرق والأفراد داخل المنظمة لتحرير القضايا المؤثرة في أعمالهم اليومية...»³

هو «تفويض عملية اتخاذ القرارات إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا وتقديم التدريب الكافي لسؤلياتهم الجديدة والتأكيد على الاتصالات الأفقية...»⁴

وهناك من يقول «توسيع وظائف الأفراد العاملين ومنحهم المسؤوليات والسلطة ودفعها للمستويات الدنيا في المنظمة...»⁵

هو: « العملية التي من خلالها يستطيع المدراء مساعدة الآخرين في اكتساب واستعمال القوة التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات الفاعلة ذات الصلة بهم وبالأعمال التي يؤديونها...»⁶

وهناك من يقول بأنه: «البيئة التي يمتلك فيها الأفراد العاملين القابلية، الثقة والالتزام لتحمل مسؤوليات تحسين العمليات و المبادرة بالخطوات الضرورية للوفاء بحاجات الزبون ضمن حدود واضحة للعالم بقصد تحقيق القيم والأهداف التنظيمية...»⁷

فهو: «عملية تحويل الرقابة على سلوك الفرد من المشرف إلى الفرد نفسه على أن يتم تزويد ذلك الفرد بالمهارات، الأدوات، الدعم، والمعلومات الضرورية، وبذلك يمكن تحويل الصلاحيات وتحمل المسؤوليات بنجاح...»⁸

وهناك من يعرفه بأنه: «مدخل لنقل القوة، المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء والفاعل مع موارد المنظمة وإمكانياتها ومقدراتها الجوهرية بقصد تعظيم المنفعة

9

أصحاب المصالح (الزبائن، المالكين، العاملين، والمجتمع)»

ومن خلال هذه التعاريف الواردة وغيرها يمكن الاستخلاص أن التمكين الإداري للعاملين هو مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإداري، والثقة بالرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دوراً أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. فالتمكين لا يتوقف عند منح الصلاحية أو تفويض السلطة

بل يتعداه لمفهوم أوسع فهو يتضمن حرية أوسع في ممارسة الأعمال وتقليل درجة الإشراف المباشر من قبل الرؤساء وتحقيق الرقابة الذاتية والاستقلالية في انجاز المهام، الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية منظماتهم.

2. أهمية التمكين: هناك الكثير من الكتابات التي بينت أهمية التمكين ونتائجه الإيجابية، ويمكن

القول أن أكثر الكتابات توافق عليه تقسيم أهمية التمكين إلى ثلاثة مستويات هي: 10

1.2. أهمية التمكين للعاملين: هنالك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين العاملين نذكر منها:

أ - تحقيق الانتماء: حيث يسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمنظمة ولفريق العمل الذي ينتمي له. وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل، وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل. وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية، وتدني في التغيب عن العمل ونقص في معدل دوران العمل.

ب - المشاركة الفاعلة: وهي تعني تمكين العاملين الذي يسهم في رفع مستوى مشاركتهم. والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالٍ من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد، وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها. إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة، والهادفة، وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

ج - تطوير مستوى أداء العاملين: إن تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمحور عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وهي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين. فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين، تعد عاملاً من عوامل النجاح.

فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المنظمة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثققتها وسلطتها وصلحياتها ومكافأاتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

د - اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف. والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحققا دون تنمية وتدريب. وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف في دورات تدريبية،

وندوات وورش عمل، ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ذهب، وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقاً.

هـ - المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: بناء على ما ذكر في النقطة السابقة، فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط في موظفيها الممكنين بسهولة، فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به، والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة.

و - شعور الموظف، بمعنى الوظيفة:، الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج، ويشعر

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة. فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يسهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل، وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلاً من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.

ز - تحقيق الرضا الوظيفي: وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

2.2. أهمية التمكين للمنظمة: إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع قدرة ذلك الموظف، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المنظمة بالخير والعمل الجاد، الذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد والقريب، وتحقيق نتائج مثل الربح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج جيدة لمصلحة المنظمة. فإذا تبين بأن برامج التمكين تسهم في تحسين أرباح المنظمات فإنه يجب على الإدارات أن تحاول تطبيق مثل هذه المبادرات لتحقيق تميز وتقدم في مستوى أرباحها.

وهناك تأثيرات هامة أخرى مثل تأثير التمكين الإيجابي على السلوك ذي العلاقة بالربحية. أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تؤيد وتتبنى تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها وخاصة الربحية منها.

ومما سبق يتبين أن التمكين له نتائج هامة تنعكس على المنظمات وهي تتمثل فيما يأتي:¹¹

أ - زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يسهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

ب - تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعاً.

ج - زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.

د - مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن هو أكثر رغبة في التغيير، وتجده أقل مقاومة للتغيير. هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل العاملين خوفاً من التغيير، وهذا قد لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

هـ - تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء: ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

و - تحسين العلاقة بين العاملين: من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

3.2. أهمية التمكين للمتعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

هنالك دراسات تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى العاملين. فتمكين العاملين وخاصة في المنظمات الخدمية كالمحال التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي في النهاية إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة، وهذه الناحية (أي السرعة في إنجاز معاملات الزبائن) تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات.¹²

3. أبعاد التمكين: يوجد تباين ملحوظ بين الباحثين على أبعاد التمكين، وبناء عليه فقد تم اختيار الأبعاد التي يجمع عليها معظم الكتاب، وهي على النحو التالي:¹³

أ- الاتصال ومشاركة المعلومات: ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الإبداع والابتكار، ويختصر كثيراً من الجهود، حيث تسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين، حيث يسهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل.

ب- بناء فرق العمل: وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتدليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجيع أدائه بشكل جماعي.

ج- التأثير: ويعني إدراك الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة، خاصة تلك التي تتعلق بعمله ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله، ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثير في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد تلك الدافعية وقد وضح التأثير النابع من الوظيفة ذاتها على أنه مدى مساهمة الفرد في نتائج المنظمة ككل.

د- حفز العاملين: تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفه خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقييم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين. ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح. يجب أن

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.
هـ - القوة: ينبغي للمنظمة أن يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية القوة في المنظمة، وتشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة والنجاح، من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها. أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم، بغض النظر عن مدى مساهمة المنظمة في ذلك، لأنه إذا لم يكن هناك رغبة من العاملين فإن عملية التحول في القوة لن تحصل، إضافة إلى أن الأفراد الذين يرغبون في سيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجا ومتابعة لفرص التمكين.

4. أنواع تمكين العاملين: قسم Suominen عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع:¹⁴

أ - التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

ب - التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها، ومن ثم تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ج - تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

ثانيا: التطوير التنظيمي

تعد عملية التطوير التنظيمي الدائم والمستمر في مختلف المجالات السمة الأساسية التي تتميز بها حركة المنظمات وبدون ذلك تتوقف الأمور عند نقطة معينة ويصبح كل شيء عند ذلك في حالة تقادم وجمود، وفيه يلي يتم التعرف على ماهية التطوير التنظيمي، أهميته، مبرراته، محاوره و مجالاته. 1. مفهوم التطوير التنظيمي: يعتبر التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، والسلوك التنظيمي، والهيكل التنظيمي، وإجراءات وطرق العمل، فهناك من يعرفه بأنه:

« تطبيق واسع ومنظم مبنى على علم المعرفة السلوكية ويهدف إلى التطوير المخطط ولتعزيز الاستراتيجيات التنظيمية والبنية والعمليات لتحسين فاعلية المنظمة.»¹⁵

وهناك من يعرف: « التطوير التنظيمي على أنه مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا وينصب على الأجل الطويل، لتطوير أسلوب حل المشاكل في المنظمة، ولتجديد عملياتها وخاصة من خلال التشخيص والإدارة الفعالة والجماعية لثقافة المنظمة مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي، والفريق المؤقت والعلاقة المتبادلة بين الجماعات وذلك بمعاونة الاستشاريين وباستخدام التكنولوجيا والنظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية.»¹⁶

وهناك من يقول أن التطوير التنظيمي عبارة عن: « جهود طويلة الأمد، مدعومة بالإدارة العليا لتحسين حل المشكلات التنظيمية وتجديد العملية الإدارية من خلال إدارة ثقافة المنظمة بفعالية.»¹⁷ من خلال التعريفات السابقة، فإنه يمكننا تحديد السمات والخصائص المميزة لنظام التطوير التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي:¹⁸

1. عملية التطوير التنظيمي هي جهد منظم.
2. التطوير التنظيمي يشمل المنظمة ككل.
3. التطوير التنظيمي يجب أن يحظى بدعم الإدارة العليا لكي يكون ناجحاً.
4. تركز عمليات التطوير التنظيمي على المناخ الداخلي للتنظيم والذي يتكون من مجموع العناصر الإنسانية به، وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات، مع عدم تجاهل المناخ الخارجي.
5. يتم استعانة بخبراء واستشاريين في مجال التطوير التنظيمي من خارج المنظمة أو من داخلها.

ويظهر من التعاريف السابقة أن هناك بعض التشابه بين كلا من التطوير والتغيير التنظيمي من حيث أن كلا منهما عملية مخططة ومعدة سلفاً، وأن كلا منهما يهدف أيضاً إلى تحسين كفاءة المنظمة وزيادة جودة أدائها ويتطلب مشاركة العاملين. إلا أن هناك بعض الاختلاف بين المفهومين ومن أبرز ما ذكره الباحثون للفرقة بينهما أن التغيير التنظيمي يتضمن عمليات إعادة التنظيم وتوزيع السلطة وتحقيق سهولة التفويض وسريانه، بينما التطوير التنظيمي هو محاولة طويلة الأجل لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة ويعتمد ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية وهو بذلك نوع من التداخل ما بين مدخل النظم في الإدارة والعلوم

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

19 السلوكية التطبيقية، أي أن التغيير التنظيمي أقرب إلى إعادة التنظيم منه إلى التطوير التنظيمي.

2. مبررات التطوير التنظيمي: تناول عدد من الكتاب المبررات التي تدفع المنظمات لإحداث التطوير التنظيمي ونورد فيما يلي بعض الآراء:²⁰

- أ. عندما يواجه التنظيم مشكلة؛ ويشعر بحاجة حقيقية ماسة للتغيير سواء كان ذلك على المستوى الشخصي أو على مستوى المجموعات أو على مستوى التنظيم ككل، وقد يعني ذلك صراعا بين فردين أو مجموعتين مؤثرتين في التنظيم أو نقص أو غياب لروح الفريق داخل مجموعة تنظيمية معينة أو تنافس بين مجموعتين أو نقص في الاتصال بين مستويين تنظيميين أو نقص في التكيف مع البيئة من قبل التنظيم ككل. في التنظيم أي عندما يتاح للتنظيم تحديد.
- ب. عندما تتسع فجوة الإبداع فجوة أو تباين بين ما هو كائن، وما يجب أن يكون نتيجة لعوامل متعددة منها:

- عدم توفر نموذج ذهني مسبق لدى الإدارة عن إستراتيجية التنظيم أو توفر رسائل لعوامل النمو والتطور الذاتية.
- عدم التوافق بين التقاليد والتحديات التي تراكمت واستمرت في التنظيم وبين تلك المعايير المؤدية للخلق والإبداع.
- فشل التنظيم في استجابته لمتطلبات البيئة الخارجية والمجتمع وهذا ينطبق سواء كان عملا تجاريا لا يستجيب لرغبات الجمهور المتغيرة أو عملا حكوميا يعجز عن مقابلة احتياجات المواطنين وتلبية احتياجاتهم.

3. خصائص التطوير التنظيمي: يتصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص وهي كما يلي:²¹

- أ. الشمولية: إن التطوير التنظيمي يتطلب الاهتمام بالقوى البشرية العاملة، وكذلك التنظيم الداخلي للمنظمة وأساليب العمل المطبقة وكذلك القوانين واللوائح.
- ب. الاستمرارية: إن تطبيق التطوير التنظيمي يتطلب الاستمرارية في زيادة الفاعلية التنظيمية، وتحسين المناخ العام بشكل دائم ومستمر.
- ج. التدخل المخطط: لا يمكن أن يتم التطوير التنظيمي دون تخطيط مسبق لتشخيص المشاكل بدقة، لتجميع الجهود لمواجهتها.
- د. المشاركة: يجب على جميع أعضاء التنظيم المشاركة في تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي في جميع المراحل، لضمان مساهمتهم في تنفيذ عملية التطوير كونهم مشاركين فيها.

4. أهداف التطوير التنظيمي: تختلف أهداف التطوير التنظيمي تبعا لاختلاف حجم ونوع المشكلات في المنظمات ولكن توجد أهداف عامة تنطبق على جميع المجالات والمنظمات وهي:²²

- أ. جعل المنظمة نظاما متطورا ذو فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد كفريق عمل.
- ب. زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- ج. تغيير التقاليد التي تحد من الابتكار والإبداع.
- د. تمكين المنظمة من التعرف على المشكلات التي تقابلها وحلها بأسلوب علمي.
- هـ. خلق مناخ صحي وفعال في المنظمة ككل.
- و. زيادة ديناميكية الفريق.

5. محاور ومجالات التطوير التنظيمي: يشمل التطوير التنظيمي ثلاثة محاور رئيسية وهي: الأفراد، والجماعة، والتنظيم نفسه، كما يلي:²³

- أ. الأفراد: وهم أهم عناصر التطوير التنظيمي، ويتم تطوير سلوكهم واتجاهاتهم بما يلاءم أهداف ومتطلبات المنظمة، ومن الجوانب التي تسعى الإدارة لتطويرها لدى الأفراد دوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم، ومواقفهم، وتنمية شخصياتهم، وتعزيز دورهم في عملية اتخاذ القرارات لكي يساعدوا المنظمة في تحقيق أهدافها.
- ب. الجماعة: يهتم التطوير التنظيمي بمشكلات الجماعة خاصة تلك العلاقات المتبادلة بين أفراد مجموعة العمل، فيسعى التطوير إلى إرساء قواعد الثقة والتعاون والاحترام بين الأفراد، ويحل النزاعات الموجودة داخل الجماعة.
- ج. التنظيم: ويتمثل في بعدين أساسيين وهما:

- الوحدات التنظيمية الرئيسية: وقد تكون أقساماً أو إدارات ويمكن التطوير في هذه الإدارات

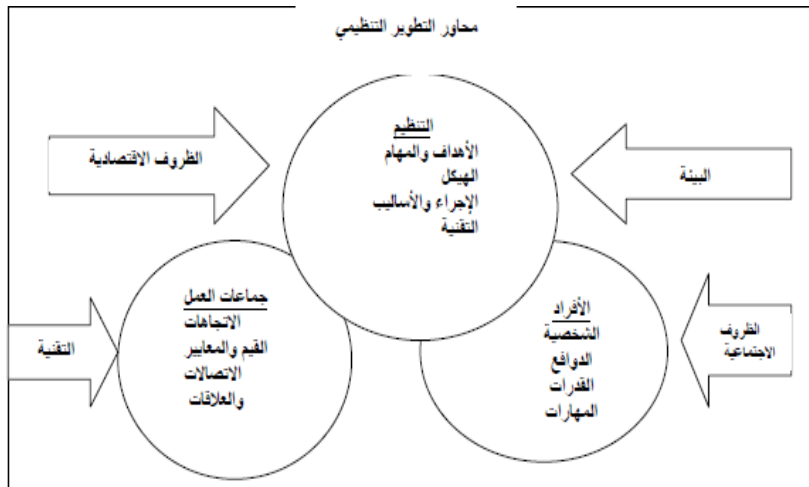
والأقسام على نطاق الوظائف وهيكل الاتصالات والمعلومات.

- العمليات التنظيمية المختلفة: مثل عملية اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات والعلاقات بين

الجماعات، وكذلك عمليات التخطيط وتصميم الأهداف وإدارة النزاعات.

و يمكن توضيح محاور التطوير التنظيمي من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 01: محاور التطوير التنظيمي



المصدر: العديلي، ناصر، الرضا الوظيفي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص544

بناء على المحاور الثلاث السابقة، يمكننا تحديد مجالات التطوير التنظيمي على النحو التالي:²⁴

- أ. الأهداف والاستراتيجيات: حيث تقوم بعض المنظمات بتعديل أهدافها الفرعية واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة واستجابة للتغيرات المحيطة.
- ب. سياسات وقواعد العمل: يتطلب التطوير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تطوير في سياسات وقواعد العمل بها سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير الحالية منها لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.
- ج. الأعمال والأنشطة التي تمارسها المنظمة: عن طريق استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير أسلوب أداء الأعمال والأنشطة الحالية.
- د. الهيكل التنظيمي: تعد الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات تعرضا للتغيير، ويحدث التطوير في الهيكل التنظيمي بتعديل أسس ومعايير إعداد الهيكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا أو استحداث وحدات جديدة أو من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات، بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغيرات الجديدة.
- هـ. التقنيات المستخدمة: يفترض التقدم التقني في مجال المعلومات تغيير التقنيات المستخدمة، وقد تكون التغييرات بسيطة لا تتعدى استخدام الحاسب الآلي، أو قد تتعدى ذلك باستخدام البرمجيات للمساعدة في نظم المعلومات الإدارية، أو استخدام شبكة الانترنت لمساعدة العاملين والمراجعين.
- و. نظم العمل: وذلك بتطوير إجراءات ومستويات العمل والصلاحيات والسلطات أنظمة المتابعة والتقييم ونظام التحفيز غيرها من الأنظمة بهدف تخفيض الوقت والتكلفة.

ثالثا: التمكين الإداري والتطوير التنظيمي للهيئات العمومية

إن تفهم إدارات الهيئات العمومية واستيعابها للتطور الحاصل في علم الإدارة الحديثة وتطبيقاتها خصوصا في القناعة بأهمية تفويض بعض الصلاحيات التي تمكن العاملين من انجاز أعمالهم بالسرعة اللازمة، وهو ما يعكس ثقة الرؤساء بالمرؤوسين والذي ينعكس بدوره على انجاز الأعمال في المنظمة، أمر يساهم بشكل كبير في تحقيق عملية التنسيق والتعاون بين الإدارات الداخلية للهيئات العمومية وكذلك تنمية الفاعلية الفردية وسهولة القيادة مما يؤدي إلى المشاركة بين الإدارة العليا وما أدناها وهو ما يحقق الاستقرار الداخلي والخارجي وزيادة التعاون الفعال لصالح العمل، وهذا هو لب التطوير التنظيمي الذي تسعى لتحقيقه.

لذا يمكن اعتماد التمكين الإداري كمقاربة للتطوير التنظيمي في الهيئات العمومية، عبر إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرار والتصرف بحرية وإبداع في حل المشاكل وزيادة الفعالية، اعتمادا على خطوات تطبيق التمكين والتمتع بصفات المنظمات الممكنة. لكن ذلك يعتمد على درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين، ومقدار ما يتوفر لدى العاملين من قدرات تؤهلهم لتحمل المسؤولية، وحسن استخدام السلطة.

1. خطوات تطبيق التمكين: إن تطبيق التمكين يمكن أن يتم بالخطوات التالية:²⁵

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتطوير: إن أولى الخطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء، أم لرفع مستوى الجودة، أم زيادة الإنتاجية، أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، أم لتخفيف عبء العمل عن المدير. وأيا كان السبب، فإن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسون في التعرف إلى توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المدراء أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، يحتاج المدراء لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للعاملين وما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث أنه لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للعاملين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المدراء: قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون: يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء والمرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها. **الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:** يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات: لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوافر للعاملين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، وتجعلهم يسهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين: لا بد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب: إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين: يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات واللافق)

ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييراً، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة، وهي تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

2. **خصائص المنظمات المكنة:** لكي تتمتع الهيئات العمومية بخصائص المنظمات المكنة يجب أن يتوافر فيها عدد من الخصائص؛²⁶

- أ. وجود الدعم والمساندة والإدراك من القيادة لفهوم التمكين.
- ب. وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل به.
- ج. تبني المنظمات للعلم والمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم.
- د. وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- هـ. توفر أبعاد التمكين الإداري بشكل مستمر وبدرجة عالية.
- و. تركيز القيادة العليا على تطوير الأفراد في المنظمة، وخلق رؤية وأهداف مشتركة، وتحليل البيئة والتكيف المستمر معها.
- ز. توفر هيكل تنظيمي مرن يتطور مع الوقت، ويعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات.
- ح. شعور العاملين بالمسؤولية الشخصية، واتخاذ القرار مباشرة فيما يتعلق بعملهم.
- ط. إثراء الوظيفة من خلال التدريب وتطوير المهارات والوصول إلى المعلومات.

3. **معوقات تطبيق التمكين:** قد تواجه الهيئات العمومية بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، من بينها؛²⁷

- أ. البناء التنظيمي الهرمي والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات
- ب. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة وعدم الرغبة في التغيير.
- ج. خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وسلطتها.
- د. خوف العاملين من تحمل المسؤولية.
- هـ. الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- و. السرية في تبادل المعلومات.
- ز. ضعف نظام التحفيز.
- ح. تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ط. ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- ي. عدم الثقة الإدارية.

ومن خلال استعراض تلك المعوقات لتطبيق التمكين، يتضح أن تطبيق تمكين العاملين ليس اختياراً سهلاً بأي حال من الأحوال، فهو عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها، وتحتاج إلى تصافر الجهود لأجل تحقيق التطوير التنظيمي المنشود.

خاتمة:

إن المنظمات في سعيها لزيادة فاعليتها في ظل بيئة ديناميكية كثيرة التغيير، ويشمل هذا التغيير عددا كبيرا من الجوانب التي تبنى عليها المنظمات، في الأهداف والاستراتيجيات، و في الهيكل التنظيمي، وإما في آليات اتخاذ القرار، والأدوات التكنولوجية والأساليب المستخدمة، القوى العاملة، في القيادة وأساليبها وأنواعها ووسائل الاتصال، لذلك لا بد من مواكبة واستيعاب التجديدات ومواكبة التطورات لحل المشكلات ومواجهة التحديات من خلال توظيف الداخل المعاصرة في تعبئة الجهود الجماعية واستيعاب الحضارة التنظيمية في رفع المهارات وصقل الخبرات.

والتمكن الإداري للعاملين لا يعني مشاركة العاملين شكليا في صناعة القرار ولا يعني الاستماع لهم في اجتماعات مختلفة بل هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من رئيس العمل لإعطائهم الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للمتعاملين مع المنظمة ما يحقق التطوير والنجاح التنظيمي الذي يعد اتجاه حيوي وهام في علم الإدارة الحديث وتزداد أهميته مع تزايد حاجات المنظمات بما فيها الهيئات العمومية لتحسين فاعليتها وكفاءتها عبر تكييفها مع البيئة التي تعمل فيها تمهيدا لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها فضلا عن التميز على المنظمات المنافسة.

الهوامش:

- ¹ عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 36، 2013، ص ص 164-165.
- ² محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 22.
- ³ إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013، ص 20.
- ⁴ نفس المرجع، ص 20.
- ⁵ نفس المرجع، ص 21.
- ⁶ نفس المرجع، ص 22.
- ⁷ نفس المرجع، ص 22.
- ⁸ نفس المرجع، ص 23.
- ⁹ نفس المرجع، ص 24.
- ¹⁰ يحي ملحم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2009، ص ص 110-114.
- ¹¹ يحي ملحم، مرجع سابق، ص 116.
- ¹² محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص 25.
- ¹³ باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسودود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد 31، ص ص 265-266.
- ¹⁴ تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين (دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 28 العدد الثاني 2012 - ص ص 266-267.
- ¹⁵ عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، 2008، ص 9.
- ¹⁶ عصام محمد حمدان مطر، مرجع سابق، ص 9.
- ¹⁷ نفس المرجع، ص 9.
- ¹⁸ نفس المرجع، ص 9.
- ¹⁹ نفس المرجع، ص 10.
- ²⁰ مصطفى أبو بكر، حيدر معالي، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، ورقة عمل، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، القاهرة، 2000 م، ص 11.
- ²¹ سالم القحطاني، التطوير الإداري: المفهوم والمداخل والأساليب، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1996، ص 8.

- ²² محمد أسعد، قياس آثار تطبيق أسلوب التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية ، المجلة العامة للاقتصاد والتجارة، عدد1، 1992 ، ص 527-525.
- ²³ ناصر العديلي، الرضا الوظيفي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995 ، ص ص544- 546.
- ²⁴ ناصر العديلي ، مرجع سابق، ص547.
- ²⁵ رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة و التمكين،عالم الكتب الحديثة،أربد، الأردن،2008، ص ص 123-124.
- ²⁶ خالد سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2009، ص 64.
- ²⁷ ناصر العديلي ، مرجع سابق، ص 30.

إدارة الجودة الشاملة و التميز
تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية كمدخل لتحسين جودة خدماتها
- دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بالمدينة -

العربي ين حورة أمال
طالبة دكتوراه
جامعة المدينة

أ.د. غريبي أحمد
أستاذ محاضر قسم - أ -
جامعة المدينة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى تأثير إتباع مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الخدمة الصحية في المستشفيات الجزائرية وذلك من خلال توضيح مدى تأثير العوامل التالية: إيمان الإدارة العليا والتزامها بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتمكين العاملين ومشاركتهم وتحفيزهم، والثقافة التنظيمية السائدة، والتحسين المستمر على تحسين جودة الخدمة الصحية في أحد المستشفيات العمومية و هو مستشفى محمد بوضياف بالمدينة.

ولقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عمال المستشفى، و استبانة أخرى تم توزيعها على المرضى لمعرفة تقييمهم لجودة الخدمة الصحية، وتم استعمال البرنامج الإحصائي Spss لمعالجة المعطيات .

حيث تم التوصل إلى أن أغلب مبادئ منهج إدارة الجودة الشاملة غير مطبقة في مستشفى محمد بوضياف بالمدينة، و القيادة الإدارية لا تلتزم و لا تدعم تقديم خدمات صحية عالية الجودة، كذلك فالخدمات الصحية المقدمة ذات جودة متدنية وهذا سواء حسب وجهة نظر العاملين أو المرضى، و بالتالي يمكن القول أنه ينبغي تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في هذا المستشفى حتى تتحسن جودة الخدمات الصحية المقدمة.

الكلمات المفتاحية: الخدمة الصحية، الجودة، إدارة الجودة الشاملة

. Abstract

The study aims to shed the light on the extent of the impact of adopting total quality management on the level of health services performance in Algerian hospitals through clarifying the extent of impact of the following factors: higher administration believe in total quality management and its commitment in adopting the concept of total quality management, employee's empowerment and their motivations, organizational culture prevalence, health care services continuance quality improvement in one of Algerian public hospital which is Mohamed Boudiaf hospital in Medea.

We have two used a questionnaire as a tool for collecting data, one has been distributed for hospital workers, and the other on patients to know their assessment of health care services quality.

To processing data we have used the statistical software spss , and the results showed that most of total quality management principles is not adopted in Mohamed Boudiaf hospital , and that manager leaders do not adhere and support providing high health services quality, beside that health services provided is described as a poor quality services according to both employees and patients, therefore we can say that it is of paramount importance of adopting total quality management in this hospital so that health services provided can be improved

Keywords: health services, quality, total quality management.

مقدمة

لقد أصبحت المؤسسات الصحية في الوقت الحاضر تواجه موجة من التحديات والتغيرات على المستويين المحلي والعالمي وما يصاحبها من تغير سريع في سلوك المستهلك الذي أصبح أكثر وعياً وثقافة في استهلاكه وكذلك زيادة قدرته على انتقاء الخدمة الأفضل بعد اعتماده للجودة كمعيار لاختيار المنتج أو الخدمة، وبالرغم من عدم وجود وصفة إدارية تساعد هذه المؤسسات وتمكنها من مواجهة هذه التحديات والتغلب عليها، إلا أنه يمكن القول بأن التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة يساعد هذه المنظمات بدرجة كبيرة على مواجهة هذه التحديات والتغلب عليها إلى حد كبير لأن تطبيق هذا المفهوم يساعد على تحسين مستويات الجودة.

وقد حققت العديد من المؤسسات الصحية في اليابان وأمريكا الشمالية نجاحاً ملحوظاً في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والتي أثبتت قدرتها على تجنب المستشفيات التكلفة المترتبة على تقديم خدمات صحية بجودة متدنية، وقدرتها على تحسين الأداء المالي، وتخفيض تكاليف الرعاية الصحية، وتقليل الأخطاء وتحسين العمليات وتحسين مستوى رضا الزبائن وتسهيل عمليات اتخاذ القرارات. والمتابع لواقع المستشفيات الجزائرية بصفة عامة يجد أنها بحاجة كبيرة إلى مدخل جديد لمفهوم جودة الخدمة يتسم بالشمولية، الاستمرار والدوام، ويهدف إلى الرفع من أداء الكوادر الطبية والمرضى فيها، وتطوير الوسائل والتجهيزات الطبية بما يرضي العملاء ويحقق أهدافها ويعزز من تنافسيتها، ويعتبر منح دارة الجودة الشاملة من بين الوسائل المساعدة على ذلك، حيث أن تبني مبادئ هذا المنهج يمكن المستشفيات الجزائرية من تغيير نظرتها إلى مفهوم جودة الخدمة بحد ذاتها، حتى تقوم بدورها على أحسن وجه وتحقق أهدافها.

إشكالية الدراسة

في ضوء ما أثير إليه أعلاه يمكن طرح إشكالية الدراسة على النحو التالي:
ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستشفى محمد بوضياف بالمدينة من وجهة نظر العاملين والمرضى؟.

أهمية الدراسة

- إن أهمية تناول هذا الموضوع نابعة من الدور الذي تلعبه الصحة في حياة الفرد وبالتالي أهمية تقديم خدمات صحية بجودة أفضل لكسب رضاه وتحسين مستوى حياته.
- إن استقلالية المؤسسات الاقتصادية الوطنية وحريتها في اتخاذ القرارات الخاصة بنشاطها يزيد من مسؤوليتها عن النظم ومناهج التسيير التي تتبناها، حيث أن استخدام الطرق والأساليب الإدارية الحديثة يمكنها من تحقيق أهدافها، ويعتبر منهج إدارة الجودة الشاملة من بين أبرز هذه الأساليب الإدارية التي تؤدي إلى تحسين مستوى أدائها العام.

أهداف الدراسة

ونهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى تأكيد أهمية الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لضمان خدمات صحية ذات جودة، وذلك من خلال:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- تحليل آراء المرضى حول مستوى الخدمات الصحية التي يقدمها مستشفى محمد بوضياف بالمدينة من خلال البعد المادي، بعد الاستجابة، بعد الاعتمادية، بعد الأمان، بعد التعاطف مع العميل.
- بيان مدى إدراك العاملين لأهمية إدارة الجودة الشاملة بالمستشفى.
- بيان درجة التزام الإدارة العليا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة بالمستشفى.
- بيان اتجاهات آراء العمال حول التحسين المستمر بالمستشفى.
- بيان آراء العمال حول مستوى أداء الخدمة بالمستشفى.
- بيان درجة تمكين العاملين و مشاركتهم و تحفيزهم.
- تحليل آراء العمال حول بعد التركيز على العميل.
- تحليل آراء العمال حول بعد الثقافة التنظيمية.

منهج وعينة الدراسة:

- أساليب جمع البيانات

باعتبار الاستبيان من أكثر الأساليب استعمالا في جمع البيانات تم تصميم استمارة بحث موجهة إلى العمال بالمستشفى، حيث وزعت 60 استبانة تم استرجاع 58 استبانة، وجدت منها 55 استبانة صالحة، كما تم توزيع استبانة ثانية على المرضى المقيمين الذين يتم علاجهم في المستشفى، قصد التعرف على مستوى جودة الخدمات الصحية التي قدمت لهم أثناء تلقيهم العلاج و تم توزيع 40 استبانة تم استرجاعها كلها بحكم أن الاستبيانات تم ملاءها باستخدام المقابلة الشخصية، و ارتأينا استخدام هذه الطريقة نظرا للحالة الصحية للمريض التي لا تسمح له بملء الاستمارة. و قد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات عينة الدراسة.

- أساليب تحليل البيانات

تم اختيار الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة الدراسة و أهدافها، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences في تحليل البيانات التي تم جمعها لأغراض الدراسة، وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي مثل النسب المئوية و التكرار و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري من أجل وصف لردود أفراد العينة على فقرات الاستبانة. و تتناول هذه الورقة بصفة أساسية النقاط التالية:

أولا: ماهية الخدمات الصحية.

ثانيا: جودة الخدمات الصحية.

ثالثا: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية.

رابعا: الدراسة الميدانية- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى محمد بوضياف بالمدينة-

أولا: ماهية الخدمات الصحية

1. تعريف الخدمة الصحية

يعد مفهوم الخدمة الصحية نابع أساسا من المفهوم العام للخدمات ذلك أن الخدمة تتمثل في كونها تتصف بخصائص عديدة تنفرد بها عن السلعة، فمفهوم الخدمة يكمن في أنها منتج غير ملموس يقدم منافع للمستهلك نتيجة استخدام جهد بشري أو آلي، ولا ينتج عن تلك المنافع حيازة شيء مادي ملموس، وبناء على ذلك أعطيت عدة تعاريف للخدمة الصحية نذكر منها ما يلي:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- عرفت الخدمة الصحية على أنها ,,أوجه النشاط غير الملموسة التي تقدم للمستهلك (المريض)، والتي تهدف أساسا إلى إشباع حاجاته ورغباته، أي تهدف إلى تحسين الصحة وزيادة فرص الشفاء والتقليل من القلق الذي يساور المستهلك (المريض)، والتحرر من المرض والسعي نحو السلامة الجسمانية والعقلية والاجتماعية... الخ، يتم الحصول عليها من المؤسسات الصحية سواء كانت عامة أو خاصة.¹

- الخدمة الصحية هي العلاج المقدم للمرضى سواء كانت تشخيصا أو إرشادا أو تداخلا طبيا ينتج عنه رضا أو قبول و انتفاع من قبل المرضى، وبما يؤول لان يكون بحالة صحية أفضل.²

- الخدمة الصحية مجموعة من الوظائف التي تعمل على إشباع الحاجات البشرية المرتبطة بالبقاء والاستمرار بشكل مباشر، وترتبط بالوظائف الأخرى للمجتمع كالوظيفة الاقتصادية، والتعليمية والاجتماعية وغيرها بشكل غير مباشر بحيث تعطي للمستفيد (المريض) القدرة على التكيف البيئي عن طريق توفير الدعم لقدراته البيئية والحسية والنفسية بما يمكنه من تحقيق الأداء المطلوب³

بصفة عامة يمكن القول أن الخدمة الصحية هي تمثل مختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسات الصحية بهدف تحقيق منافع صحية للمرضى، أي تحسين صحة المرضى ، وهذه الخدمات لا تقتصر فقط على الخدمات العلاجية والوقائية بل أنها تشمل أيضا خدمات أخرى كالضدقة والإطعام والخدمات الإدارية.

2. خصائص الخدمة الصحية

تتمتع الخدمات الصحية على غرار باقي الخدمات بمجموعة من الخصائص هي:⁴

- **اللاملموسية:** يقصد بها أن الخدمة ليست عبارة عن شيء مادي يمكن لمسه أو رؤيته، قد نتمكن من لمس بعض جوانبها لكن طبيعة الخدمة في حد ذاتها لا يمكن لمسها لأنها عبارة عن عملية أو نشاط غير مادي، وتساعد هذه الخاصية في التفرقة بين السلع والخدمات .

- **التزامنية:** تشير هذه الخاصية إلى حدوث إنتاج الخدمة واستهلاكها في وقت واحد، ورغم كونها ليست صحيحة في كل الحالات، إلا أنها تعتبر مؤشرا جيدا لتمييز الخدمات، السلعة يتم إنتاجها، بيعها ثم استهلاكها، غير أن الخدمة يمكن أن تنتج تباع وتستهلك في وقت واحد، وقد تباع قبل أن تنتج في بعض الحالات مثل خدمات ما بعد البيع .

- **تباين الخدمة:** يقصد بذلك أن نفس الخدمة المقدمة من نفس الأشخاص لنفس الزبائن وتحت نفس الشروط قد تكون مختلفة عن تلك المقدمة البارحة مثلا، أو عن تلك التي سوف تقدم غدا.

¹ - زكي خميل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 291.

² - ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 168.

³ - آلاء نبيل عبد الرزاق، استخدام تقانة المعلومات من أجل ضمان جودة الخدمة الصحية حالة دراسية في عينة من مستشفيات مدينة بغداد

مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد التسعون، 2011، ص 287.

⁴ - نظام موسى سويدان، عبد المجيد البرواري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد، الأردن، 9، 200، ص 240 .

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- زوال الخدمة: يقصد بهذه الخاصية أن الخدمة غير قابلة للتخزين، لأنها عبارة عن مجموعة من المؤهلات المستخدمة والطاقات المسخرة لأداء محصور في زمن معين لا يمكن تخزينه.

3. أنواع الخدمات الصحية:

الخدمة الأساسية للمؤسسات الصحية هي تقديم الخدمات الطبية أو خدمة الرعاية ويساعدها في ذلك خدمات أخرى ضرورية، وبالتالي نميز بين عدة أشكال للخدمات داخل المؤسسات الصحية حسب طبيعتها⁵:

- الفحوصات و الاستشارات: تمثل واجهة المؤسسة الصحية، فهي دافع الالتقاء والتفاعل بين طالب الخدمة وعارضها.

- الخدمات السريرية: تؤمن الإقامة للمرضى ومكان عمل إقامة الأشخاص المعنيين بالرعاية الطبية (التشخيصات الطبية ، الرعاية التمريضية) وكذلك الأشخاص غير المعنيين بالرعاية الطبية (عمال الصيانة، النظافة...)،وهي مكان التفاعل مع العائلات.

- الأراضية التقنية: تضم الوسائل التكنولوجية التي تخص التشخيص والعلاج.

- خدمات الإمداد: تتكون من جميع الخدمات المدعمة للأنشطة السابقة مثل الترميم الصيانة وهذه الخدمة قد يقوم بها قسم داخل المؤسسة أو توكل إلى طرف خارجي (مقدم خدمات).

- الخدمات الإدارية: تجمع مختلف الوظائف الإدارية (التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة) وتضم مختلف الأقسام و الإدارات (المالية والمحاسبة، إدارة الأفراد، إدارة المخزون).

ويمكن جمعها في ثلاث مجموعات :

- خدمات الفندقية والإطعام.

- خدمات التسيير الإداري.

- خدمات طبية وشبه طبية.

ثانيا: جودة الخدمات الصحية

لقد أصبح موضوع جودة الخدمات الصحية من المواضيع الأكثر طرحا واهتماما من قبل الباحثين والإداريين والمستهلكين (المرضى)، وذلك للأسباب التالية:⁶

- التصاعد المستمر لكلفة إنتاج الخدمات الصحية، وبالتالي تصاعد السعر المدفوع لقاء هذه الخدمات، مما سيجعل موضوع تقييم الجودة والتأكد منها محل اهتمام متزايد من قبل الأطراف الدافعة لهذه الكلفة (غالبا ما تكون جهات حكومية.)

- تنامي درجة وعي المستهلكين(المرضى)، و إدراكهم لحقوقهم و تزايد مستوى توقعهم لما يمكن أن تقدمه الخدمات الصحية.

- أن الخلل والأخطاء في جودة الخدمات الصحية غير مقبول، إذ تتعدى آثاره الضرر المادي إلى الضرر الجسدي والنفسي، وضرورة التطلع إلى ممارسة طبية خالية من العيوب.

وقد وردت عدة تعاريف للجودة في مجال الخدمات الصحية منها:

⁵ - Farida Djellal et autres, L'hôpital innovateur de l'innovation médicale à l'innovation de service, MASSON, Paris ;2004, p p 62-64.

⁶ - عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص 30 .

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- هي صفة الرعاية التي يتوقع من خلالها الارتقاء بمستويات تحسين حالة المريض الصحية بعد أن يتم التوازن بين المنافع والتكلفة التي تصاحب عملية الرعاية في جميع أجزائها.⁷
- جودة الخدمة الصحية فيقصد بها تحقيق مستوى عالي و جيد في الخدمة الطبية والصحية المقدمة للمريض منذ المرة الأولى.⁸
- مقابلة حاجات و رغبات المرضى، و الالتزام بكل ما يرتبط بشؤونهم عن طريق البحث المستمر و اختيار أحسن الطرق و الوسائل لتلبية احتياجاتهم.⁹
- ويمكن تقسيم المنافع المتحققة من خدمات صحية ذات جودة عالية إلى:¹⁰
- ❖ منافع مباشرة ملموسة يمكن قياسها وحسابها، تتمثل في التكاليف التي يمكن توفيرها مستقبلا نتيجة لإنتاج خدمات صحية جيدة.
- ❖ منافع مباشرة غير ملموسة يصعب قياسها، تتمثل في الحد من الآلام التي يعانها المريض نتيجة للخدمات الصحية التي حصل عليها.
- و لتحقيق الجودة في مجال الخدمات الصحية ينبغي إتباع مجموعة من الطرق المهمة وهي:
- التخطيط للجودة: و ينظر إليها باعتبارها الأنشطة التي تحدد الأهداف والمتطلبات الخاصة بالجودة وتشمل البرامج الصحية والتخطيط الإداري للعملية الصحية وإعداد خطط الجودة وأساليب تحقيقها.
- ضبط الجودة: و هي الأساليب و الأنشطة الميدانية المستخدمة لتلبية متطلبات الجودة وتشمل عمليات مراقبة العملية الصحية، الحد من أسباب الأداء المتدني وغير المقبول في العملية الصحية.
- ضمان الجودة: وينظر إليها على أنها جميع الأنشطة المطبقة ضمن نظام الجودة ومراجعتها مع أداء المنظمة الصحية ولذلك فإن ضمان الجودة يعتمد على مبدأ الوقاية و منع حدوث الأخطاء، حيث تتم المتابعة في جميع مراحل الجودة التي تمر بها الخدمة الصحية.
- تحسين الجودة: وتعرفها أنظمة الجودة باعتبارها الأعمال التي تقوم بها المنظمة الصحية لزيادة فعالية الأنشطة والعمليات بهدف زيادة نسبة النجاح للمنظمة الصحية ويتم التحسين من خلال تحقيق ضبط أفضل لجميع الأنشطة داخل المنظمة أو تنفيذ الأنشطة بطرق جديدة.
- ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية.
- ❖ تعريف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية.
- لقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إيجاد تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة ومن أبرز هذه التعاريف:

⁷ م.م. هاني فاضل الشاوي، تأثير نموذج إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الأداء الصحي-دراسة استطلاعية في مستشفيات البصرة -،

مجلة دراسات إدارية، المجلد 3، العدد 6، كانون الأول، 2001، ص 97.

⁸ آلاء نبيل عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 288.

⁹ ألفت إبراهيم جاد الرب عطا، مدى فاعلية تطبيق مقياس جودة الخدمة الصحية على رضا العميل الخارجي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ص 310.

¹⁰ طلعت الدمرداش، اقتصاديات الخدمات الصحية، مكتبة القدس، مصر، 2006، ص 24.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- فلسفة قيادية تطلب سعياً دؤوباً للجودة وتوجهاً نحو التحسين المستمر في كافة جوانب العملية الإدارية من إنتاج وخدمات وإجراءات واتصالات وأهم عناصر إدارة الجودة هي القيادة والتركيز على العمل والتحسين المستمر وتمكين العاملين وفق الحقائق.¹¹

- منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق الحاجيات و توقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمات.¹²

- الإستراتيجية الشاملة التي تهدف من ورائها المؤسسة الصحية إلى تحقيق التغيرات في الخصائص و الصفات التي تجعل الأفراد جميعهم (المهنيون و هم الأطباء و كوادر التمريض و الفنيون ...الخ) يستخدمون طرق و أساليب الجودة بالشكل الذي يحقق الوفرة بالكلف، بالإضافة إلى تلبية متطلبات المرضى و العملاء الآخرين الذين يطلبون الرعاية الصحية.¹³

ومن خلال التعاريف السابقة فيمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها القيام بالعمل بالشكل الصحيح من أول خطوة مع ضرورة الاهتمام بالمواصفات التي يجب أن تتوفر في منتج أو خدمة معينة بما يضمن تلبية حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمرتقبين ، ويتم ذلك من خلال مشاركة العاملين بكافة مستوياتهم واستخدام كافة الأساليب الإدارية والتقنية وجميع الموارد المالية والبشرية المتاحة لتحقيق التحسين المستمر.

❖ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية:

على الرغم من أن هناك اختلاف في تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك مجموعة من المبادئ متفق عليها و هي :

- **التركيز على العميل:** بما أن رأي العميل يعتبر هو الحكم المبدئي على مستوى الجودة ، وأن رضاه هو مقياس نجاح المؤسسة الصحية فإنه يستوجب توجيه مختلف القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالجودة نحو خدمة العميل ، حيث أنه يريد في العادة ضمان حياته ، وأن يعامل بلطف و عدل ويشعر بالأمان والتقبل و الاعتراف.¹⁴

- **مشاركة العاملين (العمل الجماعي):** أي ضرورة التزام المؤسسة الصحية بروح الفريق الواحد و تحقيق مشاركة كافة الأقسام و المستويات الإدارية و التأكيد على المنافسة الجماعية الشريفة لأعضاء الفريق.¹⁵

¹¹ - عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشامل (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 31.

¹² - مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1، 2006، ص 17.

¹³ - عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 300-301.

¹⁴ - عبد العزيز خيمر، محمد الطعامنة، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات: المفاهيم و التطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 194-196.

¹⁵ - عبد العزيز خيمر، محمد الطعامنة، مرجع سابق، ص 95-97.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - اللاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- **التحسين المستمر:** ضرورة وجود خطة للتحسينات المستمرة في المؤسسة الصحية ، والسعي لتقليل الأخطاء و العيوب ، وتحسين مؤشرات الإنتاجية و الفاعلية في استغلال الموارد المتاحة، وينبغي أن تكون للمؤسسة الصحية الرغبة الدائمة في تحقيق تحسن تدريجي و أساسي في كل العمليات و الخدمات المقدمة للمرضى.¹⁶

- **الثقافة التنظيمية:** يتطلب التطبيق السليم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تغيير الثقافة السائدة في المنظمة وتبني نظرة إيجابية للأفراد والتركيز على العملاء ومشاركة العاملين من خلال إيجاد ثقافة الجودة، كما يتطلب تطبيق هذا المفهوم في القطاع العام تعديل البيئة البيروقراطية المعوقة في كثير من الأحيان لعملية التحسين المستمر، وبالتالي فإن التجديد في البناء الهيكلي وتطوير نظام للحوافز ومعايير للأداء يعد مطلباً أساسياً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- إيمان والتزام الإدارة العليا:

يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها وأهميتها من أجل تحقيق التحسين المستمر، ويجب أن تترجم هذه القناعة على شكل دعم لمنهجية الجودة الشاملة على اعتبار أن تطبيقها قرار استراتيجي يحسن مستقبل المنظمة، وبالتالي فإن التزام الإدارة العليا وإيمانها يعتبر العمود الفقري والركيزة الأساسية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

رابعا: الدراسة الميدانية- إدارة الجودة الشاملة في مستشفى محمد بوضياف بالمدينة-

1. تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية.

1.2. تحليل و تفسير نتائج الاستبيان الموجه للعاملين.

يحتوي الاستبيان على جزئين، الجزء الأول خاص بالمعلومات الشخصية للعينة المختارة من العاملين، أما الجزء الثاني فيتضمن سبعة أبعاد لمعرفة مدى إدراك العاملين لمفهوم و أهمية منهج الجودة الشاملة، درجة التزام الإدارة العليا بتطبيق هذا المفهوم، التحسين المستمر، مستوى أداء الخدمة، تمكين العاملين ومشاركتهم وتحفيزهم، التركيز على العميل، الثقافة التنظيمية.

وتم استخدام 31 عبارة تم توزيعها على الأبعاد كما يلي:

1- 4: مدى إدراك العاملين لأهمية إدارة الجودة الشاملة.

5- 9: درجة التزام الإدارة العليا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

10- 14: التحسين المستمر.

15- 19: مستوى أداء الخدمة.

20- 24: تمكين العاملين و مشاركتهم و تحفيزهم.

25- 27: التركيز على العميل (المرضى).

28- 31: الثقافة التنظيمية.

¹⁶ - عبد العزيز بن حبيب الله نياز، جودة الرعاية الصحية، الأسس النظرية و التطبيق العملي، وزارة الصحة

،الرياض، 2005، ص 372.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

1.1.2. ثبات الاستبانة

يقصد به الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، وقد تم الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة القياس و تكون القيمة المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عالية إذا كانت أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 60 % و الجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم(01): نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

الاستبانة	قيمة ألفا كرونباخ
الاستبانة ككل	0,861

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. يوضح الجدول رقم 01 ثبات الاستبانة ككل وذلك من خلال قيمة،، ألفا كرونباخ، ، وقد كانت قيمته 0,861 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات الاستبيان ككل ويمكن الاعتماد على نتائجه .

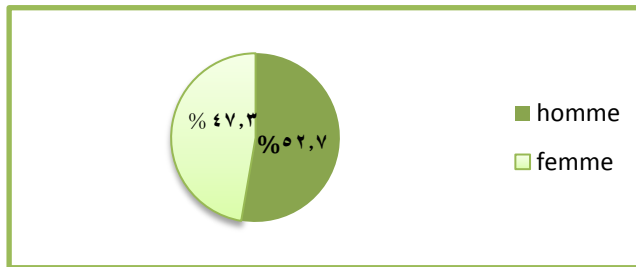
2.1.2. تحليل المعلومات الشخصية:

أ. الجنس: يوضح الجدول و الشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم(02) نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	29	% 52,7
أنثى	26	% 47,3
المجموع	55	% 100,0

الشكل رقم(1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.

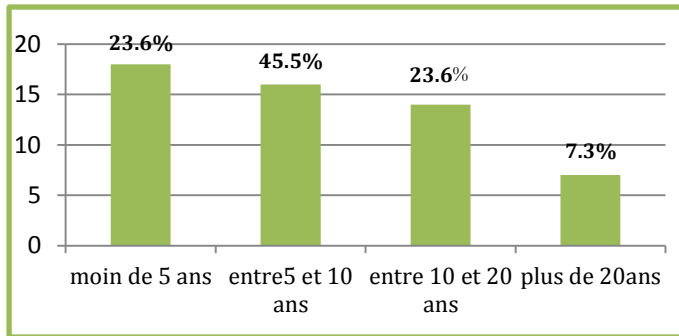
المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

من خلال الجدول و الشكل السابقين نلاحظ أن عينة العاملين المدروسة تتكون في أغلبها من الذكور بنسبة 52,7%، أما نسبة الإناث فبلغت 47,3 %، وهذا ما يدل على أن نسبة تواجد المرأة في المستشفيات تقترب من نسبة تواجد الرجل نظرا لخصوصية المهنة حيث نجد أن هناك بعض النشاطات الصحية تم تخصيصها للعاملات (الإناث).

ب. العمر: يوضح الجدول و الشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:
الجدول رقم (03) نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	13	23,6 %
من 30 إلى 40 سنة	25	45,5 %
من 40 إلى 50 سنة	13	23,6 %
أكثر من 50 سنة	4	7,3 %
المجموع	55	100,0 %

الشكل رقم(2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.

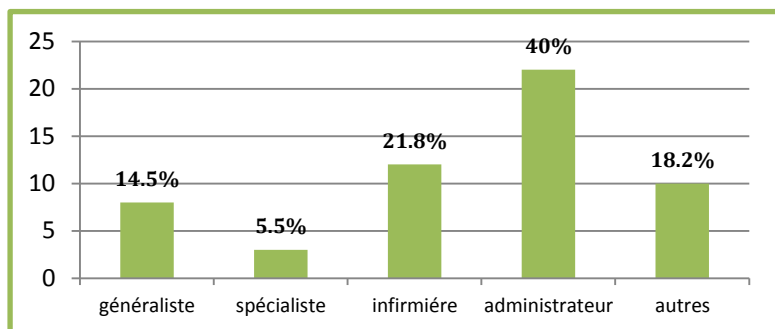
من خلال الجدول و الشكل السابقين يتضح أن عينة العاملين المدروسة تتكون في أغلبها من الفئة العمرية ما بين 30-40 سنة بنسبة 45,5 % ثم تأتي الفئتين العمريتين أقل من 30 سنة و من 40 إلى 50 سنة بنسبة 23,6 %، وتأتي في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 7,3 %.

ت. المهنة: يوضح الجدول و الشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المهنة:

الجدول رقم (04) نتائج توزيع عينة الدراسة حسبمتغير المهنة

المهنة	التكرار	النسبة
طبيب عام	8	14,5 %
طبيب مختص	3	5,5 %
ممرض	12	21,8 %
موظف إداري	22	40,0 %
آخرون	10	18,2 %
المجموع	55	100,0 %

الشكل رقم(3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المهنة



المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.

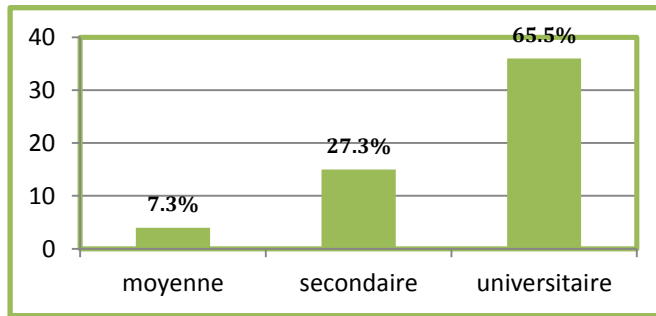
يتضح من الجدول و الشكل أعلاه أن أغلب فئة العينة هم موظفون إداريون في المستشفى بنسبة مئوية 40 %، ثم تأتي بعد ذلك فئة الممرضين بنسبة 21.8 % و موظفون آخرون بنسبة 18,2 %، ثم تأتي بعد ذلك فئة الأطباء العامون بنسبة 14,5 % تليها فئة الأطباء المختصين بنسبة 5.5 %.

ث. المستوى التعليمي؛ يوضح الجدول و الشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المهنة:

الجدول رقم(05) نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
7,3 %	4	متوسط
27,3 %	15	ثانوي
65,5 %	36	جامعي
100,0 %	55	المجموع

الشكل رقم(4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.

من خلال الجدول و الشكل السابقين نجد أن اغلب أفراد العينة المدروسة هم عمال لهم مستوى تعليمي جامعي حيث بلغت النسبة المئوية لهذه الفئة 65,5 %، تليها فئة العاملين الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 27,3 %، أما اقل نسبة تمثيل كانت للعاملين الذين لهم مستوى تعليمي متوسط بنسبة 7,3 %، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة هم ذو مؤهلات علمية عالية نسبيا و ذلك لان العمل في المستشفيات للمهن المختلفة يتطلب مؤهلات علمية و عملية عالية.

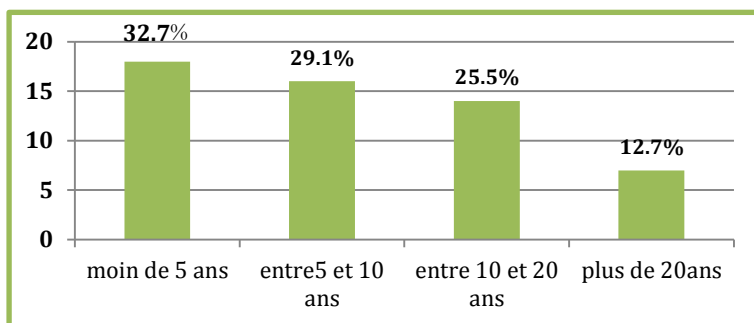
المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

ج. سنوات الخبرة: يوضح الجدول و الشكل التاليين توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (06) نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	18	32,7 %
من 5 إلى 10 سنوات	16	29,1 %
من 10 إلى 20 سنة	14	25,5 %
أكثر من 20 سنة	7	12,7 %
المجموع	55	100,0 %

الشكل رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 32,7 %، ثم يأتي بعد ذلك العاملين الذين لديهم خبرة عمل من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 29,1 %، تليها فئة العاملين الذين يمتلكون خبرة عمل من 10 إلى 20 سنة بنسبة 25,5 %، وأقل نسبة تمثيل كانت لذوي الخبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 12,7 %.

3.1.2. تحليل الأبعاد التي يتضمنها الاستبيان الموجه للعاملين
تحليل المحور الأول- مدى إدراك العاملين لأهمية إدارة الجودة الشاملة-

الجدول رقم (07) :تحليل آراء العمال حول مدى إدراكهم لأهمية إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	ترقية مستوى الأعمال و المهام في المستشفى يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات.	3,8000	1,10657	موافق
2	التحسين المستمر للأعمال داخل المستشفى ينتج خدمات صحية ذات جودة أكبر.	3,9600	0,57000	موافق
3	مشاركة جميع العاملين في تأدية الأعمال واتخاذ القرارات يؤدي إلى خدمات ذات جودة أكبر.	3,7800	0,58169	موافق
4	الاهتمام الكبير بالمريض ومعرفة احتياجاته يؤدي إلى ترقية مستوى الخدمات الصحية	3,8200	0,71969	موافق
المجموع العام		3,8400	0,41576	موافق

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول السابق نجد أن اتجاهات أفراد العينة فيما يخص إدراكهم لأهمية إدارة الجودة الشاملة جاءت موافقة على أن هناك أهمية لهذا المنهج في المجال الصحي وهذا ما دل عليه المتوسط الحسابي العام لموافقة العينة الذي بلغ 3.84 من 5 بانحراف معياري 0.41، وهذا ما يدل على أن إجابات العمال حول فقرات هذا المحور متقاربة، وقيمة المتوسط العام تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت وهي الرتبة موافق أي نتيجة ايجابية لان معرفة العاملين لأهمية المنهج يساعد على تطبيقه.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

تحليل المحور الثاني- درجة التزام الإدارة العليا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة-

الجدول رقم (08) : تحليل آراء العمال حول درجة التزام الإدارة العليا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة

الرقم	المعبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
5	تؤمن الإدارة العليا بأهمية تطبيق مفاهيم الجودة	1,9600	0,53299	غير موافق
6	تحرص الإدارة العليا على تحسين الخدمات المقدمة للمرض بصورة مستمرة	2,2000	0,72843	غير موافق
7	تسعى الإدارة العليا إلى تسهيل إجراءات تطبيق مفاهيم الجودة	2,4200	0,92780	غير موافق
8	تسعى الإدارة العليا إلى تشكيل لجان الجودة باستمرار	2,2600	0,75078	غير موافق
9	تعتبر الإدارة العليا تحقيق الجودة من ضمن الأولويات الإستراتيجية	2,1600	0,81716	غير موافق
المجموع العام				غير موافق
		2,2000	0,48990	غير موافق

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.

يلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن العينة المدروسة من العمال غير موافقة على أن هناك التزام ودعم من طرف الإدارة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا المحور الذي بلغ 2.20 بانحراف معياري بلغ 0.48 و هذا ما يدل على أن إجابات الأفراد متقاربة و هي نتيجة سلبية تمثل أحد معوقات تطبيق هذا المنهج في المستشفيات.

تحليل المحور الثالث- التحسين المستمر -

الجدول رقم (09) : تحليل آراء العمال حول التحسين المستمر.

الرقم	المعبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
10	توجد إرادة كبيرة لدى الإدارة لتحسين جودة الخدمة الصحية باستمرار	1,4500	1,03332	غير موافق تماما
11	يوجد نظام للرقابة يساهم في تقييم سياسة التحسين المستمر في المستشفى	2,4400	0,951050	غير موافق
12	يخصص المستشفى الموارد الكافية لتحقيق التحسين المستمر	1,6000	0,880630	غير موافق تاما
12	أنت تقوم بإجراء تحسينات بشكل مستمر في الأعمال التي تؤديها	3,2000	0,670060	موافق
14	تتوفر الأجهزة التكنولوجية الحديثة الداعمة لسياسة التحسين المستمر	2,1400	1,17820	غير موافق
المجموع العام				غير موافق
		2,1600	0,596440	غير موافق

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

تبين نتائج الجدول السابق أن مبدأ التحسين المستمر غير متوفر في المستشفى حسب إجابات أفراد العينة وهذا مادعمه المتوسط الحسابي العام الذي بلغ 2.16 بانحراف معياري قدر بـ 0.59 أي أن إجابات الأفراد كانت في نفس الاتجاه و هي غير موافق، أي هذا البعد حقق نتيجة سلبية لان غياب التحسين المستمر يؤدي إلى تدهور مستمر في جودة الخدمة المقدمة.

تحليل المحور الرابع- مستوى أداء الخدمة-

الجدول رقم (10) : تحليل آراء العمال حول مستوى أداء الخدمة بالمستشفى.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
15	يتوفر بالمستشفى جميع التخصصات الطبية	2,3600	0,875050	غير موافق
16	تتلاءم جودة الخدمات الصحية المقدمة مع الإمكانيات المتوفرة لدى المستشفى	2,0000	0,638880	غير موافق
17	تتوفر الأدوية باستمرار للمرضى	1,9400	0,585890	غير موافق
18	مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة يسمح لهذا المستشفى أن ينافس المستشفيات الأخرى	2,0600	0,739830	غير موافق
19	يتم تلبية كافة احتياجات المريض لتوفير سبل الراحة التامة له	2,0400	0,698690	غير موافق
المجموع العام				غير موافق
		2,0800	0,381190	

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.

انطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه نجد أن أفراد العينة من العمال يقيمون جودة الخدمات الصحية التي يقدمها المستشفى بأنها متدنية و غير مرضية، و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام الذي بلغ 2.08 بانحراف معياري قدر بـ 0.38 وذلك نظراً لوجود تذبذب في توفير الأدوية للمرضى و نقص في التخصصات الطبية و نقص الأجهزة الطبية الحديثة.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

تحليل المحور الخامس - تمكين العاملين و مشاركتهم و تحفيزهم-

الجدول رقم(11) : تحليل آراء العمال حول تمكين العاملين و مشاركتهم و تحفيزهم

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
20	تقوم الإدارة العليا بتفويض الصلاحيات للعاملين	2,0800	0,56569	غير موافق
21	يشترك العاملون في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه أقسامهم و إدارتهم	2,2400	0,77090	غير موافق
22	يتمتع العاملون بالصلاحيات الملائمة للتصرف عند وجود مشكلة	2,1400	0,78272	غير موافق
23	تقوم الإدارة العليا بتشجيع العاملين على العمل الجماعي من خلال فرق العمل	2,7200	0,92670	محايد
24	تصل المعلومات المناسبة للموظفين باستمرار من أجل تحسين الجودة	2,0000	1,04978	غير موافق
المجموع العام				غير موافق
		2,2360	0,46369	غير موافق

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن العمال في المستشفى يرون انه لا توجد مشاركة بينهم في انجاز المهام و اتخاذ القرارات، كما انه لا يوجد تشجيع أو تحفيز من المسؤولين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد الذي بلغ 2.23 بانحراف معياري بلغ 0.46 و نتيجة هذا البعد سلبية تثبت أن مبدأ المشاركة و التمكين و تحفيز العاملين غير مطبق في المستشفى.

تحليل المحور السادس- التركيز على العميل-

الجدول رقم(12) :تحليل آراء العمال حول بعد التركيز على العميل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
25	يعتبر المريض زبون (clients) للمستشفى يجب العمل على إرضاءه	3,8600	1,10675	موافق
26	ينبغي تحسين الجودة في المستشفى لان المرضى يستحقون أن تقدم لهم خدمات ذات جودة عالية	4,1800	0,690760	موافق
27	تقوم المستشفى برصد الشكاوى التي يقدمها الزبون (المريض) لمعرفة ما يفكر فيه	3,1800	1,22374	محايد
المجموع العام				موافق
		3,7400	0,618280	موافق

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

من خلال الجدول السابق نجد أن العمال يرون أن المستشفى يركز بالدرجة الأولى على العميل و تحقيق حاجياته ، و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.74 بانحراف معياري 0.61 و اغلب إجابات العمال على هذا البعد كانت موافقة على اعتبار أن العمال يرون أن الدافع من تحسين جودة الخدمات الصحية هو أن المرضى يستحقون الحصول على خدمات ذات جودة عالية و هي نتيجة ايجابية تعكس وجهة نظر العمال إلى أهمية تقديم خدمات ذات جودة للمريض.

تحليل المحور السابع – الثقافة التنظيمية-

الجدول رقم (13) :تحليل آراء العمال حول بعد الثقافة التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
28	تمتلك الإدارة خطة شاملة ومكتوبة لإجراء التغييرات المستقبلية	1,9400	0,739830	غير موافق
29	تقوم الإدارة العليا بتوفير كتيب خاص بالجودة الشاملة على العاملين	1,7400	0,694290	غير موافق تماما
30	تسعى الإدارة العليا إلى تعريف العاملين بمركز الجودة الشاملة الخاصة بالخدمات	1,8000	0,728430	غير موافق
31	تهتم الإدارة بتجديد وتطوير الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع مبدأ الجودة الشاملة	2,0800	0,665170	غير موافق
المجموع العام				غير موافق
		1,8900	0,443660	

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن فقرات الاستبانة المتعلقة بالثقافة التنظيمية على درجة ضعيفة من الأهمية حيث بلغ متوسطها الحسابي 1.89 بانحراف معياري 0.44 أي برتبة غير موافقة مما يشير إلى عدم اهتمام الإدارة بموضوع الثقافة التنظيمية و تأثيره على برامج الجودة.

2.2. تحليل و تفسير نتائج الاستبيان الموجه للمرضى.

تتكون استمارة البحث من جزئين، الجزء الأول متعلق بالمعلومات الشخصية، أما الجزء الثاني فيحتوي على خمسة أبعاد تعكس درجة رضا المرضى على الخدمات المقدمة في المستشفى، وذلك من خلال البعد المادي، الاستجابة، الاعتمادية، الأمان، التعاطف مع العميل.

وتم استخدام 21 عبارة تم توزيعها على الأبعاد كما يلي:

1-5: البعد المادي.

6-9: الاستجابة.

10-13: الاعتمادية.

14-17: الأمان.

18-21: التعاطف مع العميل.

ويتم تحليل نتائج هذا الاستبيان كما يلي:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

1.2.2. ثبات الاستبانة:

كما تم الإشارة إليه سابقا فإن القيمة المتحصل عليها تكون ذات دلالة إحصائية عالية إذا كانت أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 60 % و الجدول التالي يوضح النتائج المتحصل للفيول رقم(14) نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

الاستبانة	قيمة ألفا كرونباخ
الاستبانة ككل	0.963

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. يوضح الجدول رقم(14): ثبات الاستبانة ككل وذلك من خلال قيمة،، ألفا كرونباخ، ، وقد كانت قيمته 0.963 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات الاستبيان ككل ويمكن الاعتماد على نتائجه .

2.2.2. تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

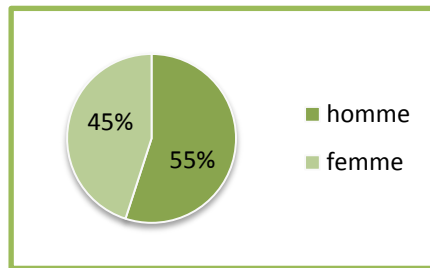
لقد كانت النتائج المتحصل عليها حسب كل متغير كما يلي :

أ. الجنس:

الجدول رقم(15): نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	22	55 %
أنثى	18	45 %
المجموع	40	100 %

الشكل رقم(5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



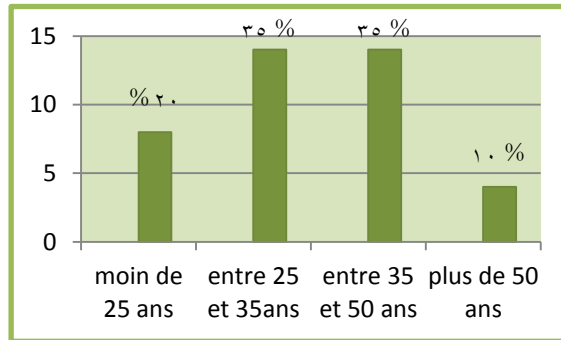
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. نلاحظ من الجدول رقم (15) أن النسبة العالية من أفراد العينة هم من فئة الذكور حيث بلغ عددهم 22 فرد وبنسبة مقدارها 55 %، في حين بلغ عدد أفراد العينة من فئة الإناث 18 بنسبة 45 %.

ب. العمر:

الجدول رقم(16): نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	السن
20 %	8	أقل من 25 سنة
35 %	14	من 25 إلى 35 سنة
35 %	14	من 35 إلى 50 سنة
10 %	4	أكثر من 50 سنة
100 %	40	المجموع

الشكل رقم(5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (16) أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (25- 35 سنة) و (35- 50 سنة) حيث بلغ عددهم 14 فرد بنسبة مئوية تقدر بـ 35 %، تليها الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) و البالغ عددهم 8 أفراد بنسبة 20 %، في حين لم يشكل المرضى الذين هم من الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) سوى 4 أفراد بنسبة 10 %.

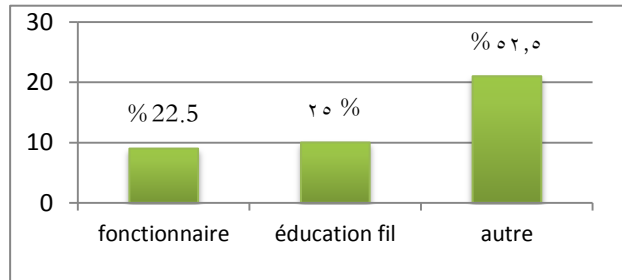
ت. المهنة:

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة كما يلي:

الجدول رقم(17): نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة

النسبة	التكرار	المهنة
22.5 %	9	موظف
25 %	10	عامل في سلك التعليم
52.5 %	21	مهن أخرى
100 %	40	المجموع

الشكل رقم(6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المهنة



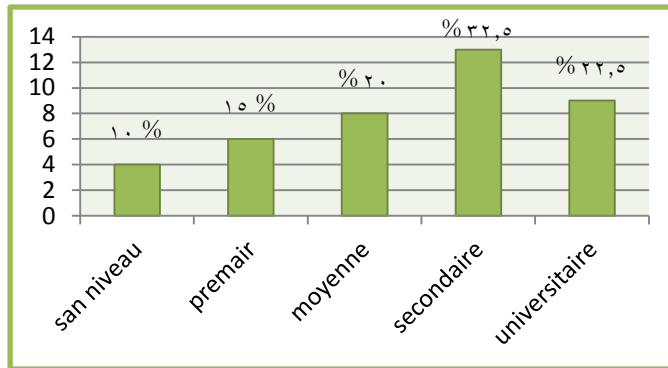
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم أفراد لهم مهن أخرى و ذلك بنسبة مئوية بلغت 52.5 % و يأتي بعد ذلك فئة المرضى العاملين في سلك التعليم بنسبة بلغت 25 % و تليها بعد ذلك فئة المرضى الموظفين بنسبة 22.5 %.

الجدول رقم(18): نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
10 %	4	بدون مستوى
15 %	6	ابتدائي
20 %	8	متوسط
32.5 %	13	ثانوي
22.5 %	9	جامعي
100%	40	المجموع

الشكل رقم(7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب المرضى من أفراد العينة لهم مستوى تعليمي ثانوي بنسبة مئوية بلغت 32.5 %، ثم تأتي بعد ذلك النسبة 22.5 % و هم المرضى الذين لهم مستوى تعليمي جامعي، و نسبة 20 % هم بمستوى تعليمي متوسط و 15 % بمستوى تعليمي ابتدائي و 10 % بدون مستوى.

و نستخلص من هذا أن أفراد العينة أكثر قدرة على فهم فقرات الاستبيان، على أساس أن ما نسبته 55 % من أفراد العينة لهم مستوى تعليمي إما ثانوي أو جامعي.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

3.2.2. تحليل آراء المرضى حول جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمستشفى:

✓ تحليل المحور الأول: البعد المادي

الجدول رقم(19): تحليل آراء المرضى حسب البعد المادي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة		
1	يتمتع الأطباء و العاملون في المستشفى بمظهر حسن و جذاب	2.75	1.235	محايد		
2	غرف العلاج و قاعات الانتظار مريحة و نظيفة	2.30	1.090	غير موافق		
3	تتوفر المستشفى على أحدث الأجهزة و المعدات الطبية المتقدمة	2.35	1.001	غير موافق		
4	الطعام الذي يتم تقديمه للمرضى نظيف و ذو طعم جيد	2.52	1.131	غير موافق		
5	عدد الأسرة في المستشفى يتلاءم مع أعداد المرضى	2.35	1.251	غير موافق		
المجموع العام				2.45	0.943	ضعيفة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

من خلال الجدول رقم (19) يتضح أن عبارات هذا المحور أخذت درجة ضعيفة من الموافقة و هذا ما دل عليه المتوسط الحسابي العام المرجح و البالغ قيمته 2.45 بانحراف معياري قدر بـ 0.943 و هذا ما يشير إلى عدم رضا المرضى عن مضمون هذا البعد.

و كل المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد كانت ضمن إجابة غير موافق (باتجاه موافقة ضعيفة) باستثناء الفقرة الأولى التي كان متوسطها الحسابي يقع ضمن إجابة محايد (باتجاه موافقة متوسطة) هذا ما دل على أن المرضى راضين إلى حد ما على المظهر الحسن و مستوى النظافة للأطباء و باقي العاملين.

الجدول رقم(20): تحليل آراء المرضى حسب بعد الاستجابة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يتم إخبار المريض عن موعد تقديم الخدمة و الانتهاء منها	2.55	1.197	غير موافق
2	يتم تقديم الخدمات الصحية في كل ساعات النهار	2.57	1.217	غير موافق
3	العاملون على استعداد دائم لتقديم الخدمة للمريض	2.65	1.144	محايد
4	سرعة استجابة العاملين للحالات الطارئة	2.40	1.236	غير موافق
المجموع العام				غير موافق

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss من خلال الجدول رقم (20) يتضح أن أفراد عينة الدراسة قد أبدوا موافقة ضعيفة على عبارات هذا المحور (غير موافق)، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام المرجح 2.54 بانحراف معياري 0.998، هذا ما يدل على أن معيار الاستجابة غير متوفر في المستشفى محل الدراسة حيث بلغ أعلى متوسط حسابي قيمة 2.65 في العبارة رقم 3 معناه أن العاملين في المستشفى لا يستجيبون لاحتياجات المرضى، وأقل متوسط حسابي في العبارة 4 بلغت قيمته 2.40 هذا ما يدعم إجابات البعد الأول (البعد المادي) الذي دل على أن مستوى جودة الخدمات الصحية بالمستشفى ضعيف.

✓ تحليل المحور الثالث: بعد الاعتمادية

الجدول رقم(21): تحليل آراء المرضى حسب بعد الاعتمادية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	الالتزام بتقديم الخدمات الصحية في مواعيدها	2.50	1.08	غير موافق
2	عندما يتعرض المريض لمشكلة فإن الإدارة تتعاطف معه وطمئنه	2.72	1.24	محايد
3	الشعور بالنقطة و إمكانية الاعتماد على المستشفى	2.40	1.08	غير موافق
4	تحتفظ المستشفى بسجلات و معلومات دقيقة و صحيحة عن المريض	2.65	1.18	محايد
المجموع العام				غير موافق

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

تراوحت قيم مختلف المتوسطات للفقرات المشكلة لهذا البعد بين إجابتي (محايد- غير موافق) حيث المتوسط الحسابي المرجح العام 2.56 بانحراف معياري قدر بـ 1.01، حيث أخذت العبارات رقم 1 و 3 درجة موافقة ضعيفة معناه أن المستشفى محل الدراسة لا يقدم الخدمات الصحية في مواعيدها المحددة مع عدم إمكانية الثقة فيها و الاعتماد عليها و هذا ما دل عليه المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.50، 2.40، على التوالي بينما أخذت باقي العبارات درجة متوسطة.

تحليل المحور الرابع : بعد الأمان

الجدول رقم(22): تحليل آراء المرضى حسب بعد الأمان

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	المستشفى ذو مكانة و سمعة حسنة	2.65	1.144	محايد
2	الأطباء و باقي العاملين بالمستشفى لهم مهارات متخصصة	2.52	1.176	غير موافق
3	يحافظ المستشفى على سرية المعلومات الشخصية الحساسة المتعلقة بالمريض	2.50	1.154	غير موافق
4	المستشفى يستمر في متابعة المريض حتى بعد خروجه	2.15	0.975	غير موافق
المجموع العام				غير موافق
		2.45	0.978	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 2.45 و هذا ما يدل على عدم رضا المرضى على مضمون هذا البعد. وتراوحت متوسطات فقرات هذا البعد بين إجابتي (غير موافق – محايد)، و بلغ أكبر متوسط 2.65 و يدل على انه نوعا ما هناك مكانة و سمعة حسنة عند المستشفى لدى المرضى، بينما أخذت باقي العبارات درجة ضعيفة مما يعني أنه لا بد على العاملين بالمستشفى تطوير مستوى خدماتها حتى تكتسب ثقة المرضى بدرجة عالية.

✓ تحليل المحور الخامس: بعد التعاطف مع العميل

الجدول رقم(23): تحليل آراء المرضى حسب بعد التعامل مع العميل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	العاملون في المستشفى يتعاملون مع المرضى بأدب و أخلاق و لطف	2.42	1.083	غير موافق
2	ملائمة ساعات العمل لجميع العملاء	2.40	0.955	غير موافق
3	وضع المستشفى مصالح العملاء في مقدمة اهتماماتها	2.32	0.997	غير موافق
4	تعطي المستشفى اهتماما خاصا لعملائها	2.325	1.022	غير موافق
المجموع العام				غير موافق
		2.36	0.912	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

نلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل الفقرات المتعلقة بمعيير التعاطف مع العميل كانت ضمن الموافقة الضعيفة، و كان أعلى متوسط حسابي للفقرة الأولى الذي بلغ 2.42 بانحراف معياري 1.083 أما أدنى متوسط حسابي قدر بـ 2.32 و الذي تطابقت فيه العبارتان الثالثة و الرابعة بنفس المتوسط الحسابي مع اختلاف في الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.997 و 2.36 مما يعكس درجة الموافقة الضعيفة على جودة الخدمة الصحية المقدمة من طرف المستشفى من ناحية معيار التعاطف و بانحراف معياري قدر بـ 0.912 و هذا ما يدل على أن أفراد العينة غير راضين على الخدمات المقدمة من ناحية هذا المعيار.

نتائج الدراسة:

- حسب وجهة نظر المرضى فالخدمات الصحية المقدمة ذات جودة منخفضة، حيث ان المرضى غير راضين أو قليلي الرضا على مختلف أبعاد الجودة.
- عدم رضا المرضى عن جودة الخدمات الصحية المقدمة من ناحية معيار الاستجابة نظرا لعدم استجابة العاملين بسرعة لطلبات المرضى.
- عدم رضا أفراد عينة الدراسة من ناحية معيار الملموسية نظرا لعدم توفر المعدات الطبية العصرية.
- عدم التزام المستشفى بتقديم كل الخدمات الصحية في مواعيدها ز هذا ما جعل معيار الاعتمادية يأخذ درجة موافقة ضعيفة .
- معيار الضمان غير متوفر في المستشفى.
- عدم رضا المرضى عن الخدمات المقدمة من ناحية معيار التعاطف.
- جميع مبادئ منهج الجودة الشاملة غير مطبق في مستشفى محمد بوضياف بالمدينة باستثناء مبدأ التركيز على العميل الذي يحض بأهمية نسبية .
- بالرغم من عدم التزام الإدارة بتطبيق منهج الجودة الشاملة فان العاملين يرون أن هناك أهمية لتطبيق هذا المنهج في المؤسسات الصحية.
- أشارت الدراسة إلى أن مشاركة العاملين و تمكينهم وتمتعهم بالصلاحيات مازالت دون ما هو مأمول حيث بينت هذه الدراسة أن الإدارة لا تأخذ بأراء العاملين في حل المشكلات من أجل تحسين الأداء أو عند إجراء التغييرات اللازمة.

التوصيات:

- يجب على القيادة الإدارية أن تكون أكثر التزاما و تدعيما لمسعى تحسين جودة الخدمات الصحية، واتخاذ مختلف الإجراءات و السياسات التي من شأنها أن تؤدي إلى تدعيم الجهود الرامية إلى تحقيق الهدف.
- التعرف على حاجات العميل كمنطلق لتحديد مواصفات الخدمة الصحية .
- التركيز على جانب التعاطف في التعامل مع المريض حيث الاهتمام و العناية الذاتية به ستولد لديه الرضا و الولاء و الانتماء للمؤسسة التي يتعالج بها.
- استحداث وحدة متخصصة في إجراء الاستبيانات على المرضى لمعرفة آرائهم و مقترحاتهم بشأن تحسين مستوى الخدمة الصحية المقدمة لهم.
- استحداث أنظمة للعمل تعتمد على وضع نظام للمواعيد المسبقة تقود إلى تسهيل الوصول للخدمات، وتحسين طرق تحويل المرضى و تقليص فترات الانتظار.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- ضرورة بذل الإدارة العليا في مستشفى محمد بوضياف مزيدا من الجهود في مجال إدارة الجودة الشاملة لما لها من أثر كبير في تقديم الخدمة المثلى للمستفيدين.
- ضرورة الاهتمام و بشكل دائم بعقد الاجتماعات التي تعزز ثقافة الجودة الشاملة و توفير قنوات الاتصال الفعالة بين الإدارة و العاملين.
- تحسين ثقافة العاملين في المؤسسات الصحية اتجاه مفهوم إدارة الجودة الشاملة (ندوات، برامج.....).

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

الكتب:

- الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، الأردن، 2008 .
- ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، 2005
- زكي خميل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- طلعت الدمرداش، اقتصاديات الخدمات الصحية، مكتبة القدس، مصر ، 2006 .
- عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2008.
- عبد العزيز خيمر، محمد الطعمانة، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات :المفاهيم و التطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2003.
- عبد العزيز بن حبيب الله نياز، جودة الرعاية الصحية، الأسس النظرية و التطبيق العملي، وزارة الصحة، الرياض، 2005.
- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر، عمان ، 2001.
- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2006.
- نظام موسى سويدان، عبد المجيد البرواري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد، الأردن، 2009 .

المجلات العلمية

- آلاء نبيل عبد الرزاق، استخدام تقانة المعلومات من أجل ضمان جودة الخدمة الصحية حالة دراسية في عينة من مستشفيات مدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون ، العدد التسعون، 2011.
- ألفت إبراهيم جاد الرب عطا، مدى فاعلية تطبيق مقياس جودة الخدمة الصحية على رضا العميل الخارجي ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، بدون سنة.
- م.م .هاني فاضل الشاوي، تأثير نموذج إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الأداء الصحي - دراسة استطلاعية في مستشفيات البصرة - ، مجلة دراسات إدارية، المجلد 3، العدد 6، كانون الأول، 2001.

باللغة الأجنبية:

- Farida Djellal et autres, L'hôpital innovateur de l'innovation médicale à l'innovation de service, MASSON, Paris ;2004.

قائمة الملاحق:

استمارة الاستبيان الموجه للعاملين
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة المدينة

الموضوع: استبيان موجه للعاملين

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، لي عظيم الشرف أن أضع بين يديك هذا الاستبيان و الذي سيتم استعماله في مجال البحث العلمي، وذلك لتقديم مداخلة ضمن ملتقى علمي نحن بصدد إعدادها و التي جاءت تحت عنوان:

أثر تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية

و يرجى منك أن تجيب على الأسئلة الواردة في الاستبيان ،و ذلك لأهمية هذا الموضوع سواء بالنسبة للمستشفيات أو لمتطلبات البحث العلمي،و ستجد الأسئلة لا تتطرق إلى المعلومات الشخصية الحساسة، لذلك أرجو منك أن تركز جيدا أثناء الإجابة و أن تكون إجابتك تعكس جيدا ما هو موجود في واقع المستشفى، ونؤكد لكم أن الإجابات ستستعمل لأغراض البحث العلمي لا أكثر.

شكرا على مساهمتكم و دمتم في خدمة المجتمع و دعم البحث العلمي و لكم دوام الصحة و العافية

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

اجب على الأسئلة التالية بوضع العلامة (X) في الحانة المناسبة.
الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 - 40 سنة
3. المهنة: طبيب عام طبيب مختص
4. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي آخرون
5. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات
6. سنوات الخبرة: أقل من 10 سنة أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: الأبعاد التي يتضمنها الاستبيان

البعد الأول: مدى إدراك العاملين لأهمية إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	ترقية مستوى الأعمال و المهام في المستشفى يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات.					
02	التحسين المستمر للأعمال داخل المستشفى ينتج خدمات صحية ذات جودة أكبر.					
03	مشاركة جميع العاملين في تأدية الأعمال واتخاذ القرارات يؤدي إلى خدمات ذات جودة أكبر.					
04	الاهتمام الكبير بالمرضى ومعرفة احتياجاته يؤدي إلى ترقية مستوى الخدمات الصحية					

البعد الثاني: درجة التزام الإدارة العليا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	تؤمن الإدارة العليا بأهمية تطبيق مفاهيم الجودة					
02	تحرص الإدارة العليا على تحسين الخدمات المقدمة للمرض بصورة مستمرة					
03	تسعى الإدارة العليا إلى تسهيل إجراءات تطبيق مفاهيم الجودة					
04	تسعى الإدارة العليا إلى تشكيل لجان الجودة باستمرار					
05	تعتبر الإدارة العليا تحقيق الجودة من ضمن الأولويات الإستراتيجية					

البعد الثالث: التحسين المستمر

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
06	توجد إرادة كبيرة لدى الإدارة لتحسين جودة الخدمة الصحية باستمرار					
07	يوجد نظام للرقابة يساهم في تقييم سياسة التحسين المستمر في المستشفى					
08	يخصص المستشفى الموارد الكافية لتحقيق التحسين المستمر					
09	آنت تقوم بإجراء تحسينات بشكل مستمر في الأعمال التي تؤديها					
10	تتوفر الأجهزة التكنولوجية الحديثة الداعمة لسياسة التحسين المستمر					

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

البعد الرابع: مستوى أداء الخدمة

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
11	يتوفر بالمستشفى جميع التخصصات الطبية					
12	تتلاءم جودة الخدمات الصحية المقدمة مع الإمكانيات المتوفرة لدى المستشفى					
13	تتوفر الأدوية باستمرار للمرضى					
14	مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة يسمح لهذا المستشفى أن ينافس المستشفيات الأخرى					
15	يتم تلبية كافة احتياجات المريض لتوفير سبل الراحة التامة له					

البعد الخامس: تمكين العاملين و مشاركتهم و تحفيزهم

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
16	تقوم الإدارة العليا بتفويض الصلاحيات للعاملين					
17	يشارك العاملون في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه أقسامهم وإدارتهم					
18	يتمتع العاملون بالصلاحيات الملائمة للتصرف عند وجود مشكلة					
19	تقوم الإدارة العليا بتشجيع العاملين على العمل الجماعي من خلال فرق العمل					
20	تصل المعلومات المناسبة للموظفين باستمرار من أجل تحسين الجودة					

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

البعد السادس: التركيز على العميل (المريض)

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
21	يعتبر المريض زبون (clients) للمستشفى يجب العمل على إرضاءه					
22	ينبغي تحسين الجودة في المستشفى لأن المرضى يستحقون أن تقدم لهم خدمات ذات جودة عالية					
23	تقوم المستشفى برصد الشكاوى التي يقدمها الزبون (المريض) لمعرفة ما يفكر فيه					

البعد السابع: الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
24	تمتلك الإدارة خطة شاملة و مكتوبة لإجراء التغييرات المستقبلية					
25	تقوم الإدارة العليا بتوفير كتيب خاص بالجودة الشاملة على العاملين					
26	تسعى الإدارة العليا إلى تعريف العاملين بمركز الجودة الشاملة الخاصة بالخدمات					
27	تهتم الإدارة بتجديد و تطوير الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع مبدأ الجودة الشاملة					

استمارة الاستبيان الموجه للمرضى
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة المدينة

الموضوع: استبيان موجه للمرضى
الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة:

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته، لي عظيم الشرف أن أضع بين يديك هذا الاستبيان و الذي سيتم استعماله في مجال البحث العلمي، و ذلك لتقديم مداخلة ضمن ملتقى علمي نحن بصدد إعدادها والتي جاءت تحت عنوان:

أثر تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية

ويرجى منك أن تجيب على الأسئلة الواردة في الاستبيان ، و ذلك لأهمية هذا الموضوع سواء بالنسبة للمستشفيات أو لمتطلبات البحث العلمي، وستجد الأسئلة لا تتطرق إلى المعلومات الشخصية الحساسة، لذلك أرجو منك أن تركز جيدا أثناء الإجابة و أن تكون إجابتك تعكس جيدا ما هو موجود في واقع المستشفى، ونؤكد لكم أن الإجابات ستستعمل لأغراض البحث العلمي لا أكثر.

شفاكم الله من المرض الذي تعالجون منه، ونتمنى لكم تمام الصحة والعافية
اجب على الأسئلة التالية بوضع العلامة (X) في الحانة المناسبة.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

6. الجنس: ذكر أنثى

7. العمر: أقل من 25 سنة من 25 – 35 سنة

من 35- 50 سنة أكثر من 50 سنة

8. المهنة: سلك التعليم عامل يومي موظف في الإدارة

مهن حرة متقاعد مهن أخرى

بدون عمل

9. المستوى التعليمي: بدون مستوى ابتدائي

متوسط ثانوي جامعي

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الجزء الثاني: أبعاد جودة الخدمة الصحية

البعد الأول: البعد المادي

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	يتمتع الأطباء والعاملون في المستشفى بمظهر حسن و جذاب					
02	غرف العلاج و قاعات الانتظار مريحة ونظيفة					
03	تتوفر المستشفى على أحدث الأجهزة والمعدات الطبية المتقدمة					
04	الطعام الذي يتم تقديمه للمرضى نظيف وذو طعم جيد					
05	عدد الأسرة في المستشفى يتلاءم مع أعداد المرضى					

البعد الثاني: الاستجابة

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
06	يتم إخبار المريض عن موعد تقديم الخدمة و الانتهاء منها					
07	يتم تقديم الخدمات الصحية في كل ساعات النهار					
08	العاملون على استعداد دائم لتقديم الخدمة للمريض					
09	سرعة استجابة العاملين للحالات الطارئة					

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

البعد الثالث: الاعتمادية

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
10	الالتزام بتقديم الخدمات الصحية في مواعيدها					
11	عندما يتعرض المريض لمشكلة فإن الإدارة تتعاطف معه وتطمئنه					
12	الشعور بالثقة و إمكانية الاعتماد على المستشفى					
13	تحتفظ المستشفى بسجلات و معلومات دقيقة وصحيحة عن المريض					

البعد الرابع: الأمان

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
14	المستشفى ذو مكانة و سمعة حسنة					
15	الأطباء و باقي العاملين بالمستشفى لهم مهارات متخصصة					
16	يحافظ المستشفى على سرية المعلومات الشخصية الحساسة المتعلقة بالمريض					
17	المستشفى يستمر في متابعة المريض حتى بعد خروجه					

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

البعد الرابع: التعاطف مع العميل

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
18	العاملون في المستشفى يتعاملون مع المرضى بأدب و أخلاق و لطف					
19	ملائمة ساعات العمل لجميع العملاء					
20	وضع المستشفى مصالح العملاء في مقدمة اهتماماتها					
21	تعطي المستشفى اهتماما خاصا لعملائها					

تكامل اساليب ادارة التكلفة مع أسلوب Six Sigma لخفض تكاليف عدم الجودة

ندى عبد الرزاق سليمان اغا

مدرس

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل

انتصار صابر نوري الجبوري

مدرس

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل

المستخلص

في ظل التطورات التقنية الواسعة في ميادين الأعمال كافة وخصوصاً ميدان التصنيع أصبح على الوحدات الاقتصادية التفاعل مع تلك التطورات والعمل على تطويعها لخدمة مصالحها وتحسين أدائها المالي والوقوف أمام المنافسة الشديدة . فجاءت إدارة وتخفيض التكاليف استجابتها لتلك التطورات باعتمادها على الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة لتوفير معلومات تدعم الوحدة الاقتصادية إذ ترى أفضل الوحدات الاقتصادية العالمية أن تخفيض التكاليف هي الطريقة الوحيدة لتحسين أدائها المالي، لذلك فإن ما تحتاجه الوحدات الاقتصادية فعلاً هو إدارة تكاليفها (وهذا يتطلب وضع تقنيات جديدة وحديثة لخفض التكلفة تتواءم مع التغيرات التكنولوجية في تنفيذ وتطوير استراتيجيتها وصولاً لتحقيق أهدافها من تخفيض التكلفة وتحقيق الجودة لاهتمام الأساليب الحديثة ب (التكلفة و الجودة) .

Abstract

In light of the vast technological developments in the fields of all business and especially the manufacturing field the economic units has become interact with these developments and work to be adapted to serve the interests and improve their financial performance and stand in front of the intense competition

For this reason it is necessary to manage and reduce costs response to these developments by adopting modern methods to manage the cost of providing information to support economic unity , considering that the best global economic units to reduce costs is the only way to improve their financial performance , so it is what economic units need actually is cost management This requires the development of new and modern technologies to reduce costs to keep pace with technological changes in the implementation and development of its strategy in order to achieve its goals of reducing the cost and to reach to the quality considering the modern methods in (cost and quality).

منهجية البحث

مشكلة البحث

تتمثل المشكلة الرئيسية للبحث في ضعف المعلومات التكلفة المتاحة في الوحدات الصناعية نتيجة استخدام الأنظمة التكلفة التقليدية، إذ لم تعد الأقسام و المراحل هي مراكز التكلفة الأفضل كل ذلك أدى الى استخدام وإدخال الأساليب الحديثة التي تمكنها من توفير معلومات تكاليفية ملائمة لاستخدامها في تعزيز موقعها التنافسي في الاسواق المحلية و العالمية . وهكذا تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الآتي:

هل ان اعتماد الاساليب الحديثة لادارة التكلفة بالتكامل مع أسلوب سيكما 6 يؤدي الى خفض التكاليف ورفع الجودة ؟

هدف البحث

يهدف البحث الى تسليط الضوء على الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة و أسلوب six sigma التي تواكب في تطبيقها التغيرات الإنتاجية الحاصلة في البيئة الصناعية الحديثة و توفير المعلومات التكلفة الملائمة التي تسهم في إدارة الوحدة الاقتصادية بشكل فعال و كفوء .

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في كيفية ربط أساليب إدارة التكلفة بأسلوب six sigma بالشكل الذي يبين ان العلاقة بينهما هي علاقة تكاملية مما يؤدي الى خفض التكاليف ورفع الجودة.

فرضية البحث

يبنى البحث على فرضية واحدة مفادها ،،ان استخدام أساليب إدارة التكلفة المتكاملة يؤدي الى تحقيق علاقة تكامل بينها وبين أسلوب six sigma و يسهم في خفض تكاليف عدم الجودة.

منهج البحث:

يعتمد البحث في مناقشة فرضيته على المنهج الوصفي من خلال الرجوع الى المراجع العربية و الأجنبية ذات العلاقة بالموضوع.

المبحث الأول

أساليب إدارة التكلفة

اولا: مفهوم أساليب إدارة التكلفة

قبل التعرف على أساليب إدارة التكلفة يكون ضروريا التعرف على مفهوم إدارة التكلفة، حيث يستعمل مصطلح إدارة التكلفة لوصف المناهج والأنشطة المستعملة لإدارة قرارات التخطيط والرقابة قصيرة وطويلة الأجل التي تزيد القيمة للزبون وتخفض تكلفة المنتجات والخدمات ولا تقتصر على التخفيض المستمر للتكاليف بل تتضمن التخطيط ورقابة التكاليف وعادة ما ترتبط بتخطيط الإيرادات والربحية (المسعودي، 2010، 115) لذا يكون دورها مهما جدا في بيئة التصنيع الحديثة، ويمكن القول بوجود علاقة وثيقة بين ،،الإدارة،، و،،التكلفة،، أو بمعنى أدق بين القرار الإداري المتخذ والتكلفة المترتبة على هذا القرار. اما هورنجرن وآخرون فقد عرفها انها مجموعة الأعمال التي تتخذها الإدارة لإرضاء

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات واللافق)

المستهلك مع التركيز المستمر على تخفيض التكلفة، وقد حددت الخصائص الرئيسية لإدارة التكلفة ب (المسعودي، 2010، 115-116)

- 1- احتساب تكلفة المنتج او الخدمة وباقي أغراض التكلفة.
 - 2- الحصول على المعلومات اللازمة لعملية التخطيط والرقابة وتقويم الأداء.
 - 3- تحليل المعلومات لعملية اتخاذ القرارات .
- ولكي تتحقق عملية إدارة التكلفة على الوحدة الاقتصادية العمل على ضمان دقة وملائمة القرارات المتخذة لتحسين كفاءة العملية وبالتالي تحسين القدرات الخدمية، مما يعني إن إدارة التكلفة هي إجراءات الإدارة ونشاطاتها لتوفير المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار الرشيد وتحقيق الاستعمال الأمثل للموارد والرقابة على التكاليف في سبيل تحقيق تميز الوحدة الاقتصادية عن طريق تقديم منتجات تتمتع بالقيمة العالية لدى الزبون (المسعودي، 2008، 67).

ثانياً: أساليب إدارة التكلفة

توصف معلومات التكلفة بأنها احد الموارد التي تستند اليها الوحدات الاقتصادية في تنفيذ مهامها من تخطيط ورقابة واتخاذ قرارات على الأنشطة فضلا عن قياس الأداء وتقويمه، كما أن الإدارة تحتاج معلومات التكاليف الملائمة لصنع القرارات الاستراتيجية وإدارة مناطق الأزمات وفق أسس علمية مبنية على معلومات ملائمة وخاصة بعد ان دخلت الى البيئة الصناعية أنظمة حديثة تدار الكترونياً (الشعباني، 258) وعليه ظهرت أساليب حديثة لإدارة التكلفة منها وكما تم تقسيمها من قبل الباحثين (الجنابي، 1: 11) الى أربع مجموعات كل مجموعة تضم ثلاثة من أساليب التكلفة الإدارية وكالاتي:

المجموعة الأولى : وتضم التقنيات (التكلفة على أساس الأنشطة ، الإدارة على أساس الأنشطة ، الموازنة على أساس الأنشطة).

المجموعة الثانية: وتضم التقنيات (الإنتاج في الوقت المحدد ، الومضة المرتدة ، إدارة الجودة الشاملة).

المجموعة الثالثة : وتضم التقنيات (التكلفة المستهدفة ، هندسة القيمة ، التحسين المستمر).

المجموعة الرابعة : وتضم التقنيات (المقارنة المرجعية ، نظرية القيود ، بطاقة الأداء المتوازنة).

وفيما يأتي توضيح لكل مجموعة من المجموع أعلاه:

المجموعة الأولى:

1- أسلوب التكلفة على أساس النشاط Activity –Based Costing

ومختصرها ABC حيث يعد من أهم ما قدمه الفكر المحاسبي خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي إذ امتد تأثير هذا التطور المهم في دقة قياس التكاليف والرقابة عليها وإمداد الإدارة بالمعلومات الدقيقة والمفصلة عن تكاليف الأنشطة، حيث يتم تطبيق هذا الأسلوب كالاتي: (حمودي ، 2006، 36)

- 1- تحديد الأنشطة الرئيسية في الوحدة الاقتصادية.
- 2- تجميع التكاليف الى مجتمعات التكاليف لكل نشاط.
- 3- اختيار موجه التكلفة لكل نشاط رئيسي.
- 4- تخصيص تكاليف الأنشطة للمنتجات او الخدمات بحسب استهلاكها أو طلبها من الأنشطة.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

يعتمد هذا الأسلوب على مبدأ الربط بين الموارد المستخدمة والأنشطة التي تستخدم تلك الموارد ثم الربط بين تكاليف الأنشطة والمنتج النهائي سواء كان وحدات منتجة وخدمات. ففلسفة هذا الأسلوب تتمثل بتشغيل نظام محاسبي متخصص مبسط يهدف إلى تلبية طلبات الإدارة بتوفير المعلومات الضرورية التفصيلية الأكثر دقة لعد الأجواء التي تتلاءم مع التطورات على صعيد المنافسة الدولية لإرضاء المستهلك من خلال التركيز على نوعية الإنتاج وجودته والسعر الملائم لما تحققه من خفض التكاليف (الدهان، 2009، 45)، وقد عبده عبود بأنه نظام المعلومات الذي يظهر بنية تكاليف وربحية المنتجات والخدمات في الوحدة الاقتصادية (عبود، 2008، 537). وكان له الأثر والانعكاس كبير في تحديث العديد من الجوانب العملية الإدارية. وانبثقت عنه العديد من الأساليب الإدارية ومنها :

- الإدارة على أساس النشاط (ABM) Activity –Based Management
- الموازنة على أساس النشاط (ABB) Activity –Based Budgeting

2- أسلوب الإدارة على أساس النشاط (ABM) Activity Based Management

يركز على إدارة العمل على أساس الأنشطة التي تكوّن تركيبة الوحدة الاقتصادية وتقوم إدارة التكلفة على أساس النشاط والفرضية المنطقية بأن الأنشطة سيجري إدارة التكلفة على الأمد البعيد. وتهدف إدارة التكلفة على أساس النشاط إلى تلبية حاجات الزبون باستعمال كميات صغيرة من موارد الوحدة الاقتصادية لذلك فإدارة التكلفة على أساس النشاط ABM تعمل باتجاهين هما :

الأول – اتجاه التكلفة: توفير معلومات التكلفة حول الموارد، الأنشطة، المنتجات، الزبائن وأهداف تكلفة أخرى ربما تكون ذات أهمية .

الثاني- اتجاه العملية: توفير معلومات حول ماهية الأنشطة المطلوب إنجازها ولماذا؟ وكيف يتم إنجازها بهدف تحقيق تخفيضات التكلفة وتحسين أداء الأنشطة من خلال فهم تحليل قيمة العملية لقياس مدخلات ومخرجات كل نشاط وفقا لخارطة الأنشطة المستهدفة. (السامرائي، الزامل، 2013، 81).

أي أنه أسلوب يوفر للإدارة المعلومات اللازمة لفهم سلوك التكلفة بشكل أفضل ما يمكن من العمل على التحسين المستمر لتخفيضها وذلك من خلال الحد من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة وتنمية تلك التي تضيف قيمة (حمودي، 2006، 37).

3- أسلوب الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) Activity Based Bageting

عرف أسلوب ABB بأنه (أسلوب يركز على تكاليف الأنشطة الضرورية لإنتاج وبيع المنتجات والخدمات) (Horngren et al, 2002, 486)، ويرى الشعباني بأن الموازنة على أساس الأنشطة تجعل المدراء ينظرون إلى التكاليف الثابتة كمتغيرة في الأجل المتوسط إلى الطويل حيث يستخدم مصطلح (التكلفة الملتزم بها) لأن المدراء كانوا قد التزموا بتجهيز الموارد مسبقاً وسوف لا يغيرون تجهيزهم في الأجل القصير بسبب تذبذبات الأجل القصير .

يعد تقدير الإنتاج وحجم المبيعات والطلب على أنشطة الوحدة الاقتصادية من خطوات تنفيذ الموازنة على أساس النشاط كذلك تحديد الموارد المطلوبة لإنجاز أنشطة الوحدة وتقدير الكمية المطلوبة لكل مورد والتي يجب تجهيزها لتلبية الطلب اتخاذ إجراءات لتسوية طاقة المورد لتنسجم مع العرض (الجنابي، 13). لذا فهو أسلوب لإعداد الموازنة يستخدم هرم تكلفة النشاط لوضع موازنة المدخلات المادية والتكاليف كدالة للنشاط المخطط وتكون متشابهة لطريقة (المخرجات / المدخلات) لإعداد الموازنات

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

حيث تكون المدخلات المادية والتكاليف موضوعة في الموازنة كدالة للنشاط المخطط .
(Morse et al, 2003, 619)

المجموعة الثانية:

1- أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد. (JIT) Just in Time

يعد (JIT) أسلوب شامل ومتكامل للوحدة الاقتصادية في جميع مجالات الأعمال من شراء وإنتاج وتسليم بما يحقق الميزة التنافسية التي تسعى الوحدة الاقتصادية للحصول عليها وهي (الكلفة، الوقت، الجودة، المرونة، الإبداع، التسليم) من خلال تشغيل إنتاج مبسط وكفاء قادر على الاستخدام الأمثل للموارد وإزالة جميع النشاطات غير الضرورية التي لا تضيف قيمة إلى المنتج وتؤدي إلى إرهاق الوحدة الاقتصادية بتكاليف غير ضرورية وتجنبها معوقات الإنتاج عن طريق تطبيق المبادئ التي يركز عليها نظام JIT وإبرازها بتشكيلة متجانسة، (المعاضدي، والحديدي، 2009: 178) كما عرفه (الجمال، ونور الدين، 2005، 197-196) على أنه ،، ذلك الأسلوب الذي يتم فيه إنتاج كل جزء أو مكون بواسطة أحد محطات التشغيل على خط الإنتاج في اللحظة ذاتها التي تكون فيها المحطة التالية محتاجة إليه ومستعدة لاستلامه،، ويعد تنظيم المصنع في صورة خلايا تصنيع مرنة و توفير عمال متعددي المهارات و تخفيض فترة الانتظار و توافر علاقات قوية مع الموردين. فهو أسلوب إنتاجي هدفه الرئيس إنتاج نوع محدد من الوحدات الصناعية أو المنتجات المطلوبة في الوقت المحدد تماما وبالكميات المطلوبة دون السماح بالزيادة أو النقصان (حكمت، وغازي، 2002، 14).

كما يعمل على توفير الظروف الملائمة لبناء نظام محاسبي تكاليفي قادر على تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة من خلال زيادة الكفاءة والتحسين المتواصل في نوعية المنتج بما يتناسب مع البيئة التنافسية (البكري، وإسماعيل، 2001، 208).

2- أسلوب الومضة المرتدة (BFC) Back Flash Costing

ان من نتائج تطبيق أسلوب JIT هو تبسيط نظام المحاسبة عن تكلفة المنتج يمكن ان يعد كبديل لطريقة تتبع التكلفة - باهضة التكاليف- وخاصة اذا ما حاولنا تتبع كل من المواد المباشرة من واقع قائمة المواد المنصرفة والبطاقات لكل عملية على حدة بل الى كل نوع من المنتجات أو أوامر الإنتاج (الجمال، 2000، 69) وهذا يعني انه في ظل أسلوب الومضة المرتدة يتم اللجوء إلى تأجيل تسجيل القيود المحاسبية لتحميل الإنتاج بتكلفته الصناعية إلى النقطة التي يصبح فيها منتجاً تاماً أو ربما إلى نقطة البيع بما يعني تأجيل إثبات التغييرات التي تحدث على المنتج حتى يصبح منتجاً تاماً واستبعاد وجود حسابات مستقلة للمواد والإنتاج تحت التشغيل و دمج العمل المباشر (لاعتباره في ظل بيئة التصنيع الحديثة قليل القيمة نسبياً) مع التكلفة الإضافية بحيث يطلق على مجموعهما مصطلح تكاليف التحويل.

3- أسلوب إدارة الجودة الشاملة: (TQM) Total Quantity Management

تعرف على أنها تطوير وتحسين المهام لانجاز عملية ما، ابتداء من المورد (الممول) الى المستهلك (الزبون) بحيث يمكن إلغاء المهام الغير ضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة للزبون. فهي عبارة عن التحسين المستمر في التطوير لجني النتائج طويلة المدى والعمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة

الهوتير العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات واللافاق)

المراجعة والاستجابة لمتطلبات الزبون وهذا يعني ان مقومات إدارة الجودة تتجسد في (الإدارة المشتركة ،تحسين العملية باستمرار،استخدام فريق العمل) (المهيب،2005، 15). وتعتمد الإدارة على الالتزام المستمر للجودة والتركيز على حاجات وتوقعات الزبائن واتخاذها هدفا أساسا مع منع الأخطاء قبل وقوعها أو علاجها متأخرا ، كما ان المسؤولية عن الجودة في الوحدة الاقتصادية هي مسؤولية شاملة بمعنى انها مسؤولية كل فرد في الوحدة بغض النظر عن مستواه الوظيفي وطبيعة عمله وضرورة قياس عائد الجودة وتكلفتها فلا بد ان يكون لجودة الوحدة الاقتصادية الإدارية مردود يقاس ويطور بناء على القياس .التطوير المستمر هو روح الأعمال وأساس تقدمها ومن الأسباب الجذرية هي ما يجب البحث عنه في كل مشكلة وليست المباشرة او السطحية حيث يعد العاملون مشتركون في المسؤولية ومن ثم يجب إعطائهم المسؤولية والسلطة المباشرة لفريق العمل والعمل الجماعي هو أسلوب العمل المفضل والأساس، كذلك استعمال الأساليب الإحصائية في القياس والتطوير والمقارنة مع ذلك النموذج الأفضل يعني ذلك ان تقوم الوحدة الاقتصادية بمقارنة أدائها في مجال معين أو أكثر تقدما للإفادة من نقاط القوة في تطوير الوحدة الاقتصادية وتعظيم قيمة الفائض من الأداء نتيجة للتطوير المستمر كما يعد المجهزون شركاء في الجودة ومن ثم يعد من فريق العمل، كما أن التدريب وتطوير أداء الأفراد ضرورة ملحة لمقابلة حاجات التطور ويعد انموذج العملية أساس الأعمال حيث لكل عمل مدخلات معينة تحول الى مخرجات مباشرة بمجموعة من الواجبات ذات القيمة المقاسة وكل عملية لها زبون أو أكثر يتلقى مخرجاتها ولها مجهز أو أكثر يقدم ملاحظاته (الموسوي ،والغريبان ،2010، 14-15).إن تحقيق جودة شاملة على جميع المستويات يتحقق رضا الزبائن ومن ثم الحصول على مسيرة تنافسية يحقق مبيعات أكثر ومن ثم تخفيضاً للتكاليف وصولاً إلى عائد أكبر .

المجموعة الثالثة

1-أسلوب التكلفة المستهدفة (T.C) Target Cost

إن التكلفة المستهدفة هي أسلوب في إدارة التكلفة لتخفيض إجمالي التكاليف للمنتج طوال دورة حياته باستخدام أفضل الإجراءات في التصميم وبأقل تكلفة ممكنة. اما (الخفاجي ، 2008، 31) فقد عرفها بأنها أداة الإدارة لتحقيق التكاليف المستهدفة والتي تركز أساسا على مرحلة البحث والتطوير ،والتصميم ،وهندسة المنتج .كما يستهدف أسلوب التكلفة المستهدفة أربعة عناصر رئيسة هي السعر ،الجودة التكلفة، فضلا عن الإبداع . كما يركز الأسلوب على الخصائص الوظيفية للمنتج وأهميتها للزبون (كندوري، 2006، 72)، ويعمل على تظافر جهود جميع الأدوات داخل الوحدة عند تطبيقها كما إن اعتماد هذا الأسلوب في مرحلة التخطيط والتصميم من شأنه ان يساعد في تعظيم الأثر باتجاه تحقيق مستوى التكاليف المطلوبة (Drury ,2000,892). ويعتمد أسلوب التكلفة المستهدفة على مدخل الفريق الواحد إذ عادة ما يتكون أعضاء الفريق من المصممين ،المهندسين، الزبائن ، المصنعين ،المسوقين والمحاسبين الذين يهدفون إلى تحقيق التكاليف المستهدفة المحددة للمنتج عند مستوى محدد من الجودة ،وتحقيق الخصائص الوظيفية للمنتج لاستخدامها لأساليب عدة تعمل على تحقيق التخفيض المستهدف في التكاليف مثل هندسة القيمة وتكاليف التحسين المستمر.ان تحليل التكاليف في أثناء عملية الإنتاج وخاصة في أثناء التنفيذ كذلك تخفيض الإنتاج من دون أي خسائر في الجودة وذلك بحذف الأنشطة التي لا

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

تضيف قيمة واعتماد أسلوب تحليل القيمة وتحليل الأنشطة هو ما يجعل العمل بأسلوب التكلفة المستهدفة أمر ضروري.

2- أسلوب هندسة القيمة (V.E) Value Engineering

تعرف بأنها عمليات تقييم منظمة لكل نواحي وظائف سلسلة القيمة بهدف تخفيض التكاليف مع المحافظة على الإيفاء باحتياجات الزبائن. ويمكن أن يؤدي تحليل هندسة القيمة إلى تحسينات في تصميمات المنتج أو تغيرات في مواصفات المواد أو تعديلات في طرائق التصنيع تؤدي إلى تخفيض التكاليف الممكن تحقيقها للإنتاج لتكون مساوية أو قريبة من التكاليف المستهدفة حيث تساعد في تحقيق التوازن المطلوب بين التكلفة والوظيفة والأداء والمظهر والجودة عن طريق طرح بدائل مغايرة مما يعني إحداث تغيرات جذرية على التصميم أو الخروج بتصميم جديد يحقق الوظائف المطلوبة بأكمل وجه وبأقل التكاليف (حسين ، 2000 ، 98-97). أما Hilton فقد وصفه بأنه أسلوب لتخفيض التكلفة وتحسين العمليات باستعمال المعلومات المجمعة عن تصميم المنتج وعمليات إنتاجه ثم فحص خواص التصميم والعمليات لتحديد ما مرشح منها لجهود التحسين (Hilton ، 1997، 265)، كما تساعد في تقليل تكاليف الناتج من عمليات التصميم والتصنيع من خلال إزالة المراحل المسببة للهدر لأن هذا الأسلوب يعمل على تحليل وظائف المنتج بهدف تحديد الوظائف الضعيفة لإلغائها أو تقليصها وبالشكل الذي يؤثر في تحسين قيمة المنتج (Drury ، 2000، 892). ومن أهم المرتكزات الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإنتاجية هي إعادة التفكير الأساسي وأن يكون التغيير جذرياً والتحسينات ضخمة كما يعتمد التغيير على تقنية المعلومات و يمكن تطبيقها على العمليات الإنتاجية والعمليات التسويقية والإدارية(ثابت ، 2010 ، 66).

3- أسلوب التحسين المستمر Kaizen

يعرف التحسين المستمر على أنه الجهود المستمرة لحذف التلف وتخفيض وقت الاستجابة، وتبسيط تصميم كل من المنتجات والعمليات وتحسين الجودة وخدمة الزبون . واحد من أهم الأسباب الملحة التي تظهر الحاجة إلى هذا الأسلوب هو مفهوم تخفيض السعر /تخفيض التكلفة ، ويعكس ذلك الاتجاه نحو تخفيض الأسعار على طول دورة حياة المنتج (المسعودي ، 2010 ، 172). أن عملية التحسين المستمر تأتي على نحو تدريجي، أي على شكل خطوات صغيرة ،، «Little steps» ، مدروسة بشكل جيد ومتأني وهي متتالية و متلاحقة وعلى نحو مستمر، فهي عملية تراكمية لا تأتي دفعة واحدة بل على دفعات وبالتركيز على العنصر البشري بنسبة أكبر من العنصر المادي والتقني، لأن التقنية المستخدمة في التحسين المستمر تكون سهلة وبسيطة. (عقيلي، 2001، 134) . أما (الفضل، ونور ، 2002 : 35) يرى بأنه أدوات حاسمة في تأكيد أنشطة التحسين المستمر وهو يدعم عملية خفض التكاليف في خط مسار الإنتاج وإذا ما وُظف مع التكاليف المستهدفة فإنه يساعد على تخفيض التكاليف في دورة التصميم والتطوير والإنتاج.

إن مسؤولية التحسين المستمر لا تقع على الإدارة العليا فحسب بل تشمل جميع العاملين في الوحدة وكما يركز على تحسين العمليات ولا يهتم بالنتائج. إن تحسين الأداء لكل مجالات العمل في الوحدة كالإنتاجية، التسويقية، التمويلية، الإدارية يؤمن بجودة العنصر البشري الذي لو تحقق فإن جودة الوحدة الاقتصادية والمنتج يحققان بالنهاية رضا الزبون وإشباع رغباته وتجاوز ذلك من خلال تقديم مالا يتوقعه فهو

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

فلسفة التوجه نحو المستهلك. كما ينطلق من الإيمان بان أي شيء وكل شيء في مجال العمل هو موضع تقييم مستمر من خلال الإجابة على سؤالين: هل هذا ضروري؟ هل يمكن أداءه بشكل أفضل؟ ويتم تنفيذ عمليات التحسين المستمر من خلال (تحديد المشكلة - تحليل المشكلة - حل المشكلة - متابعة الحل).

المجموعة الرابعة:

1- أسلوب المقارنة المرجعية (BENCH MARKING (BENG)

بعد أن يتم استبعاد أو تخفيض الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وبعد إعادة تصميم العمليات الرئيسية في الوحدة الاقتصادية، فإن الخطوة التالية هي التركيز على تلك العمليات وأنشطتها بهدف زيادة فاعليتها وكفاءتها عن طريق التحسين المستمر، فمعرفة أن النشاط يضيف قيمة لا يعني أنه كفوء أو أنه يتم عمله بجودة جيدة، وعليه فإن مقارنة ذلك النشاط مع الأداء المستهدف للممارسات الجيدة يساعد في تحديد مجالات التحسين.

تعرف المقارنة المرجعية بأنها، البحث المستمر أو المتواصل عن الطريقة الأكثر فعالية في إنجاز أو إتمام المهام أو الممارسات الإدارية. وتساعد على تحديد المواقف الصعبة (ومحاولة التخلص منها) التي تصل فيها المنتجات أو الخدمات إلى مرحلة الإنتاج الجزئي وهي في انتظار إشباع حاجة الزبون، ويمكن لمناطق الاختناق أن تظهر في مراحل مختلفة مثل مرحلة التجهيز والتعبئة والشحن (حسين، 2003: 209). ويهدف الأسلوب إلى المساعدة في صنع القرارات الاستراتيجية للوحدة لمواجهة تحديات المنافسة ويساعد على صياغة أهداف الوحدة وفق متطلبات السوق التنافسية ومتغيراتها كما يساعد على تحسين مقاييس الأداء المالية وغير المالية (مقاييس مناظير وبطاقة الأداء المتوازن)، كما يعد احد الروافد الأساسية لمعلومات التغذية الراجعة حول الأنشطة الرائدة داخل الوحدة او خارجها كذلك التعلم من الآخرين حيث تمارسها العديد من الوحدات لغرض تحسين مكونات وتكاليف منتجاتها أو عملياتها مقارنة مع مكونات وتكاليف منتجات أو عمليات الآخرين وبطريقة أفضل من ما هو موجود لديه الآن (السامرائي، الزاملي، 2013، 84).

2- أسلوب نظرية القيود (THEORY OF CONSTRENS (TOC)

إن نظرية القيود ((هي مجموعة من المفاهيم والإجراءات الهادفة لمساعدة الإدارة على تحديد وتشخيص ما يواجهها من عوائق تحول دون تحقيق أهدافها المنشودة وكيفية التغلب عليها من خلال تحديد التغيرات الضرورية وكيفية إحداثها بكفاءة وفاعلية)) (الاستربادي، 2009، 58).

فهي أسلوب آخر للتحسين العمليات يركز على عملية اتخاذ القرار الابتكاري فتقوم على فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحقيق المستمر لأكثر من هدف للنظام فإذا كانت أعمال النظام تهدف إلى تحقيق ربح فإن الهدف الأساسي إذن يصبح تحقيق الأموال بصورة أكثر في الحاضر بالإضافة إلى المستقبل ووفقا لهذا الأسلوب فإن كل ربح تحققه الوحدة الاقتصادية لديه على الأقل قيد واحد حيث يمنع الأسلوب من تحقيق الأداء الأعلى في علاقته بهدفه . وهناك نوعين من القيود التي تواجه الوحدة الاقتصادية والتي تقيد المخرجات المباعة وكما يأتي :- (البكري، 2002، 189)

القيود الداخلية: وهي القيود التي تحدث داخل الوحدة الاقتصادية والتي من شأنها أن تؤثر على كمية المخرجات وبذلك قد تتسبب في تراكم خزين الإنتاج تحت التشغيل. ومنها قيود الطاقة وقيود التمويل وقيود الموارد البشرية .

الهوتبر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

القيود الخارجية : ويأتي القيد نتيجة الأسباب الخارجية مثل قيود التجهيز ويعني هذا القيد عدم توفر الأجزاء والمواد الداخلة في العملية الإنتاجية في الوقت المحدد مما يقيد تلبية طلبات الزبائن وقيود السوق ويعني هذا القيد أن الطلبات المقدمة من الزبائن تقل عن الطاقة الإنتاجية للوحدة ، وأن انخفاض الطلبات يعود إلى إما وجود عيوب في الخدمة المقدمة تؤثر في جودة المنتج أو نتيجة عدم كفاية المنافذ الخدمية لإيصال الخدمات أو السلع بالوقت والشكل المناسب أو ضعف الحملات الترويجية وبخاصة المنتجات الجديدة التي تقدمها.

ويمكن إضافة قيود أخرى ضمن قيود السوق كعدم مواكبة مواصفات الخدمات للتطورات في البيئة أو عدم استهداف الزبون بشكل ملائم أي عدم تلبية رغبات الزبون وأذواق المستهلكين بشكل واضح أو عدم استخدام التكنولوجيا المتقدمة والتي تؤثر في مقدرة النظام على تخفيض الوقت والتكلفة والجهد وبالتالي فهي تؤثر في مقدرة النظام على تلبية ما يرغب به الزبون بالنوعية العالية من الخدمة المقدمة فيجب على الإدارة تحديد هذه القيود ومعالجتها بعناية وينظر هذا الأسلوب الى الوحدات الاقتصادية وعمليات التصنيع على إنها سلاسل حيث تسعى إلى تحديد الحلقة الضعيفة (القيد) داخل الوحدة وتقوية هذه الحلقة إلى نقطة لم تعد بعدها عنصر (مقيد) في تحديد قوة السلسلة (الوحدة). إن أسلوب نظرية القيود تشمل ثلاث مجالات منفصلة لكنها متداخلة هي نظم الإمداد ، قياس الأداء، والتفكير المنطقي .

3- أسلوب بطاقة الأداء المتوازنة (BSC) BALANCE SCORECARD

تعد بطاقة الأداء المتوازنة أسلوباً للمحاسبة الإدارية يساعد الوحدات الاقتصادية على ترجمة ستراتييجيتها إلى أنشطة وأهداف مفهومة للعاملين ، ومن ثم إلى عمليات يومية هي مهمة كل فرد وحسب العمل المكلف بإنجازه ، فضلاً عن إيجاد المؤشر الرئيس لأداء هذه الأعمال الخاصة بالوحدة الاقتصادية . إن بطاقة الأداء المتوازنة تمثل نقطة تتوقف عندها إدارة الوحدة لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها النابعة من ستراتييجيتها ، ومدى إرضاءها للزبون والعاملين ، وعلاقتها مع المجهزين ، ومستوى النمو والتطور الذي وصلت إليه مقارنة بمقاييس الفترة السابقة أو بتطور ونمو الوحدات الاقتصادية المنافسة من خلال مقاييس البطاقة المالية وغير المالية . فضلاً عن كونها أداة تمكن الإدارة من إعادة برمجة الاتصالات بين الإدارات العليا من جانب والعاملين في كافة المستويات من جانب آخر ، لإيصال مفهوم ستراتيجية الوحدة والأهداف العامة والأهداف التخصصية المرتبطة بها ، والتي ينبغي على العاملين الالتزام بها والسعي لتحقيقها مستقبلاً . فهي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية المتعلقة بعوامل النجاح وكماحولة لجعل قيمة للوحدة الاقتصادية من خلال تكامل مكوناتها المتمثلة بالفرص الحالية والمستقبلية للوحدة الاقتصادية كما إنها توجه تركيزاً للوحدة الاقتصادية إلى الإبداع في مقاييس الأداء في ظل بيئة تصنيع جديدة كما إن المقاييس المالية في بطاقة الأداء المتوازنة ، هي عبارة عن تحليل مالي لمستوى أداء الوحدة فيما يخص جانب الربحية، العائد على الاستثمار، النشاط ، المديونية ، السيولة ونمو المبيعات من خلال استخدام مقاييس مالية (النسب المالية) . ويمكن اعتبار التحليل المالي الموجه للتخطيط المالي للقرارات القادمة ، والدافع لإيجاد أسباب انخفاض المؤشرات لبعض المنتوجات عن غيرها من خلال تحليل نتائج الوحدة على مستوى المنتوجات ، وباستعمال التقويم غير المالي (مقاييس الزبون ، العمليات الداخلية ، النمو والتعلم) ، فضلاً عن التقويم المالي .

المبحث الثاني

أسلوب six sigma

أولاً: مفهوم six sigma

إن الوحدات الاقتصادية لا تعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً جديداً في الإدارة أو أنه علاج سريع للمشكلات التي تواجهها الوحدة على العكس من ذلك فإنهم ينظرون إلى الجودة على أنها طريقة جديدة لأداء العمل بحيث تعمل تلك الوحدات على تطوير خطط لإدارة الجودة وذلك بدمج هذه الخطط مع الوظائف الأخرى للوحدة (كالعمليات، الموازنات، التسويق) ومن المهم إن فهم الجودة الشاملة وال Six sigma مرتبطان وإن التحسين في أحدهما يؤثر في الآخر بشكل جذري. إن فلسفة ال six sigma بوصفها فكراً تنظيمياً تقوم على ارتباط مباشر بين عدد العيوب في الإنتاج والتكاليف التشغيلية ومستوى رضا الزبون. وبهذا الفكر فإن الأفراد يستعدون للعمل كفريق لكي ينجزوا six sigma وهدفه النهائي هو تقليل الاختلافات أو العيوب بما لا يتجاوز 3.4 عيب لكل مليون فرصة ورفع مستوى رضا الزبائن، وقد عرف على أنه نظام شامل شديد المرونة يهدف إلى تحقيق النجاح ودعمه ومضاعفته في إدارة الأعمال، يقوم على الفهم الواضح لحاجات الزبائن والاستخدام المتقن للبيانات والحقائق والتحليل الإحصائي وبذل الاهتمام الدءوب لإدارة عمليات إدارة الأعمال وتطويرها وابتكارها (باند، وآخرون، 2009: 4-3). وعرف بأنه طريقة حديثة للوحدة تعمل على قياس التشتت الإحصائي وتحديد أجزاء العملية التي تحتاج إلى تحسين عن طريق: (www.forumstomextech.com)

- قياس المدخلات والفاعلية والمخرجات.

- ربط ذلك مع متطلبات الزبون.

- تحديد أماكن التحسين.

- مقارنة مرجعية للمنتجات والعمليات مع الأفضل في المجال.

- منظور والتزام فلسفي للزبون بتقديم منتجات بأعلى جودة وأقل كلفة.

- مقياس يضع مستوى الجودة 99.99966٪.

- تطبيق الأدوات الإحصائية في أساليب الجودة لقياس العمليات وتحليلها وتحسينها ومراقبتها.

ويمكننا أن نجمع العناصر الهامة لـ six sigma في ست أفكار رئيسة أو مبادئ هذه المبادئ التي

ستدعم بالعديد من أدوات وطرق six sigma كالآتي: (النعيمي، وصويص، 2009، 230: 232)

1- التركيز الحقيقي على رضا الزبائن.

2- الإدارة المعتمدة على المعلومات والحقائق.

3- العمليات توجد حيثما يتواجد الفعل.

4- الإدارة المبادرة.

5- التعاون اللامحدود.

6- التوجه نحو الإتقان وتحمل الأخطاء والفضل.

Six sigma عبارة عن أسلوب لحل المشاكل حيث يحتوي كل مشروع على مشكلة في التصميم أو العملية وتبحث عن حل وتقويم الاستراتيجية الناجحة بتوجيه طاقات الناس نحو إيجاد الحلول وتحسين خطوط الإنتاج الأساسية وتوضح للوحدات كم من المعلومات يضعونها على الطاولة وبالتالي توضح كم النفقات.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

وهناك ثماني خطوات أو مراحل أساسية لتطبيق الاستراتيجية الناجحة للوصول الى جودة six sigma في العملية أو القسم وهي الإدراك والتعريف والقياس والتحليل والتحكم والتيقن والتكامل وأكثر هذه الخطوات هي القياس والتحليل والتحسين والتحكم وسيتم وصفها فيما يأتي:

مرحلة القياس: تشمل على استعراض أنماط أنظمة القياس وسماتهم الأساسية ويجب أن تفهم الوحدة الاقتصادية طبيعة وسمات كتابة التقارير وتجميع المعلومات ويجب أن تفكر في مكان وجود الأخطاء في القياسات والتأثير المستقبلي لهذه الأخطاء على نجاح الوحدة، علاوة على دراسة الوحدات لتكرار حدوث الأخطاء وقدرات العملية التي تحكم نشوب العيوب.

مرحلة التحليل: تقدم الاستراتيجية الناجحة في هذه المرحلة طرق إحصائية معينة وكذلك بعض الأدوات التي تقوم بعزل المعلومات الحرجة لتفسير العيوب الموجودة بالمنتجات .

مرحلة التحسين: تركز هذه المرحلة على اكتشاف المتغيرات الأساسية التي تسهم في إحداث المشكلة، وتغطي هذه المرحلة عملية التصميم six sigma وخلالها يتم تصميم المنتجات من بدايتها لنهايتها وبالتالي إنتاج منتجات ذات six sigma.

مرحلة التحكم: وفيها تضمن الاستراتيجية الناجحة عدم تكرار حدوث الأخطاء والعيوب من خلال مراقبة العمليات باستمرار والمقصود بالعمليات هنا تلك التي تؤدي الى ابتكار المنتج او الخدمة (النعيمي، وصويص، 2008، 60).

ثانياً: منهجية أسلوب six sigma

ان لأسلوب six sigma منهجين تم اقتباسهما من قبل الباحث الغربي ديمنغ وهما (الطيطي، 2011، 170:172)

1- منهج DMAIC

فقد عرف (Define) six sigma على انه أسلوب نظامي لتحسين العمليات التي تستخدم غالباً بخمس خطوات تعرف من الأحرف الأولى DMAIC

1- عرف Define D العمليات هي مختارة للتحسين ورسم المشروع بالتفصيل.

2- القياس Measure M قياس قيمة تغيرات الجودة هي مدروسة من الزبائن وإنشاء أهداف للتحسين.

3- تحليل Analyze A تحليل السبب الذي ينشأ مستويات العيوب الحالية ومعرفة البدائل والأخذ بها في تغيير الأعمال.

4- التحسين Improve I تغيرات الأعمال هي محصورة بالتحسينات.

5- السيطرة Control C هذه الخطوة تتضمن تحسين الأعمال دون خسارة وقت إضافي.

2-منهاج DMADY

- 1- عرف D Define تعريف أهداف التصميم والتي تتناسب مع متطلبات الزبائن وسرراتيجية الوحدة الاقتصادية.
- 2- قس M Measure قياس وتعريف الخصائص الحاسمة للجودة مثل:
-إمكانيات الإنتاج.
-إمكانيات عملية الإنتاج.
-المخاطر.
- 3- حلل A Analyze التحليل من اجل تطوير وتصميم البدائل وإنشاء تصميم ذا مستوى عال وتقييم التصميم من اجل اختيار أفضل تصميم للمنتج .
- 4- صمم D Desing تصميم التفاصيل والتخطيط من اجل مواصفات التصميم.
- 5- تحقق V Verify التحقق من التصميم وتجهيز عملية التنفيذ وتنفيذ عملية الانتاج وتولي عملية التسليم.

ثالثا:ادوات six sigma

هناك أدوات عدة لـ Six sigma وتقسم الى ثلاث مجاميع هي أدوات توليد الأفكار وتنظيم المعلومات وطرق جمع البيانات وأدوات التحليل موضعا بالجدول التالي:

جدول (1)

أدوات Six Sigma

أدوات six sigma			
العصف الذهني	1	أدوات توليد الأفكار وتنظيم المعلومات	1
مخططات الصلة	2		
التصويت المتعدد	3		
مخططات الشجرة	4		
خريطة العمليات الأساسية	5		
المخطط التتابعي	6		
مخططات السبب والتأثر	7		
العينات	1	أدوات جمع البيانات	2
التعرف العملياتي	2		
صوت الزبون	3		
مخططات التفتيش وجداول البيانات	4		
تحليل القيمة المضافة وغير المضافة	1	أدوات التحليل	3
المخططات والأشكال البيانية	2		

المصدر: النابلسي، مهند، 2005، أسرار الجودة السداسي، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، ص 169:184

رابعاً: المعلومات الكفوية اللازمة لتطبيق أسلوب Six Sigma

تتطلب المنافسة الشديدة بين الوحدات الاقتصادية البحث عن أساليب وطرق جديدة لإدارتها بكفاءة عالية، ولتحقيق ذلك ينبغي توافر معلومات جديدة قد تكون مختلفة عن المعلومات المطلوبة سابقاً، فالعوامل العديدة والمتغيرة أدت إلى ضرورة تغيير نوعية المعلومات ك (التغير في أذواق الزبائن إلى الأفضل، انفتاح الأسواق العالمية بعضها على بعض، التغير في التقنية، التركيز في الجودة والنوعية،... الخ)، ونتيجة لذلك برزت الحاجة إلى ضرورة توافر أنظمة معلومات محاسبية تتلاءم مع هذا الوضع بغية تلبية احتياجات الوحدة الاقتصادية وعملياتها المتطورة ولمساعدها في اتخاذ القرارات المناسبة من أجل النجاح والبقاء وزيادة القدرة التنافسية (ظاهر، 2008: 14). عليه فإن توفير التقارير المحاسبية (سيما المتعلقة منها بتكاليف الجودة) بات أمراً ملحا ويقع على عاتق نظم معلومات المحاسبة الإدارية داخل الوحدة الاقتصادية، ولغرض بيان أهمية هذه التقارير (الخاصة بتكاليف الجودة) نظراً لما تتضمنه من معلومات محاسبية تصب في خدمة إجراءات تطبيق أسلوب Six Sigma، لابد من إعطاء صورة مبسطة عن ماهية هذه التكاليف وكيفية قياسها ومن ثم التقرير عنها بما يخدم هذا الغرض.

1- تكاليف الجودة

ظهر الاهتمام بتكاليف الجودة الشاملة نتيجة التأثيرات السلبية المترتبة على تكاليف الجودة الرديئة وضرورة تجنب هذه التأثيرات عن طريق إنتاج منتجات ذات جودة عالية والتخلص من المعيب . وقد عرفت بأنها التكاليف المتعلقة بأنشطة المنع والتقييم بالإضافة إلى التكاليف الناتجة عن الفشل الداخلي والفشل الخارجي، أما هورنجرن وآخرون فيرى بان تكاليف الجودة الشاملة هي تلك التكاليف التي تحدث لمنع إنتاج منتجات منخفضة الجودة وبما يساعد في تلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم (السامرائي، والزالمي، 2012، 200) أما Juran فقد عرفها بأنها مجموعة من التكاليف التي سوف تتلاشى إذا لم تكن هناك مشاكل للجودة . كما عرفت بأنها تلك التكاليف التي تحدث نتيجة محاولة تفادي تصنيع منتجات ذات جودة منخفضة او معالجة عيوب الجودة إن حدثت فعلاً. ويتضح مما سبق إن تكاليف الجودة هي تلك التكاليف التي تحدث لمنع حدوث الجودة المتدنية أو هي تلك التكاليف التي تحدث نتيجة لحدوث الجودة المتدنية يمكن إبراز أهمية تكاليف الجودة من خلال الفوائد التي تقدمها للوحدة الاقتصادية بتحديد فرص الربح، صياغة الموازنات الرأسمالية وقرارات الاستثمار الأخرى المرتبطة بالجودة وتحديد أهداف الموازنات وتخطيط الربح، كما تؤثر في اتخاذ القرارات المتعلقة بالشراء والمجهز، وتعد معيار لقياس الأداء وتقييمها، والتأكد بأن تكاليف الجودة موزعة بالشكل المناسب. وتشخيص مشاكل الجودة (الشحمانى، 2009، 22).

وتعد تكاليف الجودة مقياساً جيد للأداء، لأنها تكشف عن كيفية أداء الأفراد لواجباتهم وتحفزهم لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية. وتقسم تكاليف الجودة وفقاً لارتباطها برقابة الجودة إلى ما يأتي :

التكاليف رقابة الجودة **Cost of control** وهذه تشمل (الشحمانى، 2009، 22: 26) و(نجم، 2003، 60: 64)

★ تكاليف الوقاية **Prevention Costs (PC)**

الهوتبر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات واللافاق)

هي المبالغ المنفقة بهدف منع حدوث عدم المطابقة مع المواصفات حتى وصولها إلى الزبون. وتهدف هذه التكاليف إلى تجنب حدوث أية انحرافات عن مستوى الجودة المحدد للمنتج الذي تنتجه الوحدة الاقتصادية. وتشمل تكاليف تخطيط الجودة، تكاليف الدراسات الهندسية لتحسين مراحل التصنيع لرفع الجودة، تكاليف تدريب العاملين على كيفية تأدية أعمالهم بشكل صحيح، تكاليف التكنولوجيا، تكاليف التعاون مع الموردين لتحسين جودة المواد والمنتجات، تكاليف توفير معدات لقياس ورقابة الجودة تكاليف المعلومات (تكاليف بناء نظام المعلومات).

★ تكاليف التقييم Appraisal Costs

، هي التكاليف المرتبطة بـ (قياس، وتقييم، وتدقيق) المنتجات أو الخدمات ليضمن التوافق مع متطلبات الأداء ومعايير الجودة. وتشمل تكاليف اختبار وفحص المواد الخام والأجزاء المشتراة، تكلفة صيانة أجهزة رقابة الجودة وإعداد تقارير بنتائج التقييم يقدم إلى المسؤول أو الجهة المسؤولة مع التوصيات اللازمة، تكاليف اكتشاف الوحدات المعيبة وعدم شحنها للعملاء وتكاليف إعداد تقارير المتابعة.

ب- تكاليف فشل رقابة الجودة Quality Failure Costs

وهي التكاليف التي تحدث بسبب وجود وحدات معيبة وذلك لعدم نجاح أنشطة التقييم في تحقيق الجودة المستهدفة وتنقسم إلى:

★ تكاليف الفشل الداخلي Internal Failure Cost

هي التكاليف المطلوبة لأغراض التقييم واتخاذ القرار أو تصحيح الأخطاء الموجودة في المنتجات أو الخدمات وذلك قبل إيصال المنتج أو الخدمة إلى الزبون، فهي تكاليف الجودة المرتبطة بالأخطاء التي تحصل داخل العملية الإنتاجية أي التكاليف الناتجة من العيوب التي يتم اكتشافها خلال العملية الإنتاجية لإنتاج المنتج وتشمل تكلفة إعادة عمل الوحدات المعيبة، التكاليف المترتبة على تخريد الإنتاج المعيب الذي لا يمكن إصلاحه، تكلفة تحليل المواد أو العناصر أو المنتجات غير المطابقة للمواصفات، تكلفة وقت التوقف عن الإنتاج لأغراض فحص الوحدات المنتجة، الأرباح الضائعة نتيجة لإنتاج وحدات معيبة مثل فقدان السمعة والشهرة وفرص المبيعات، تكاليف الوقت الذي ينفقه العاملون مع الزبائن وتكاليف الوقت الذي ينفقونه للحصول على المعلومات الصحيحة من الآخرين.

★ تكاليف الفشل الخارجي External Failure Costs

عرفت بأنها التكاليف التي تنشأ عندما ترفض المنتجات غير المطابقة لمتطلبات الجودة بعد تسليمها إلى الزبون وتشمل تكاليف فحص شكاوى الزبائن، تكاليف الصيانة ما بعد البيع، السموات وتمثل التكاليف التي تتحملها الوحدة الاقتصادية نتيجة رفض الزبائن لبعض المنتجات لوجود النقص في مستوى الجودة، تكاليف الإصلاح أثناء فترة الضمان، المسألة القانونية وهي التكاليف التي تنشأ نتيجة رفع الدعاوى القانونية على المنتج.

أما عن كيفية احتساب تكاليف الجودة فإن المعادلتين التاليتين تعبر عنها:

التكلفة الكلية للجودة = تكاليف المنع + تكاليف التقييم تكاليف الفشل

إجمالي تكاليف الفشل = تكاليف الفشل الداخلي + تكاليف الفشل الخارجي + هامش المساهمة المفقودة ويقصد بهامش المساهمة المفقود المبيعات المفقودة نتيجة انخفاض مستوى الجودة.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

وترتبط تكاليف الجودة الرديئة ارتباط مباشر بمستوى ال sigma المتبع في الوحدة وبعبارة أخرى فإنها ترتبط بعدد الوحدات المعيبة لكل مليون فرصة فلو فرضنا ان مستوى ال sigma المتبع بدرجة 3 sigma فهذا يعني ان عدد الوحدات المعيبة سوف تصل إلى 67000 وحدة لكل مليون فرصة وبالتالي فان تكاليف الجودة الرديئة تتراوح ما بين 25%-40% من إجمالي المبيعات أما في حالة تطبيق منهج six sigma أي مستوى ال six sigma فان عدد الوحدات المعيبة يبلغ 3.4 وحدة لكل مليون فرصة وبالتالي فان تكاليف الجودة الرديئة سوف تتراوح ما بين 5%-1% بمعنى ان هذه التكاليف سوف تنخفض بارتفاع مستوى ال sigma والجدول التالي يوضح العلاقة بين تكاليف الجودة الرديئة ومستوى ال sigma المتبع في مواجهة العيوب

جدول(2)

العلاقة بين مستوى ال sigma وعدد العيوب لكل مليون فرصة

مستوى سيigma Level	العيوب لكل مليون فرصة DPMO
1	691500
1.5	500000
2	308300
2.5	158650
3	67000
3.5	22700
4	6220
4.5	1350
5	233
5.5	32
6	3.4

المصدر : اليامور، علي حازم يونس،(2009) ، تخفيض تكاليف الجودة الرديئة باستخدام منهج الحيويد السداسي في مواجهة العيوب، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان.

فالانتقال من مستوى sigma معين مثل 3 sigma الى مستوى sigma اعلى منه مثلا six sigma فان هذا سيحقق الفوائد التالية:

- 1- تخفيض نسبة المنتجات غير المطابقة للمواصفات.
- 2- تحقيق مستويات عالية من رضا الزبائن وفناعاتهم.

1- توفير فرص ملائمة لتخفيض تكاليف الجودة الرديئة (اليامور، 2009، 13).

خامساً: قياس six sigma

ولغرض تحديد مستوى ال sigma في أي وحدة فإن الأمر يتطلب إتباع مجموعة من المقاييس المرتبطة مع بعضها والتي تستخدم لتحديد فرص ظهور العيوب لكل مليون فرصة في المنتجات والعمليات الإنتاجية ومن هذه المقاييس (اليامور، 2009، 13):

$$1- \text{نسبة العيوب} = \frac{\text{كمية العيوب}}{\text{كمية الوحدات المنتجة}} \times 100$$

$$2- \text{نسبة الدقة في العمليات} = 1 - \frac{\text{نسبة العيوب}}{\text{عدد العيوب}} \text{ او } 1 - \text{نسبة العيوب}$$

3) العيوب لكل فرصة = كمية الوحدات المنتجة × عدد فرص ظهور العيوب (عدد أنواع العيوب)

4) العيوب لكل فرصة = كمية الوحدات المنتجة × عدد فرص ظهور العيوب (عدد أنواع العيوب)

5) العيوب لكل مليون فرصة = العيوب لكل فرصة × 1000

المبحث الثالث

تكاملاً أساليب إدارة التكلفة وأسلوب Six Sigma

تركز إدارة التكلفة على دراسة وتحليل هيكل تكاليف الوحدة بهدف تحديد مالا يضيف قيمة من هذه التكاليف والتي تنتج عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وتعزيز الإجراءات الضرورية للتخفيض المستمر لها والتحسين المستمر للعملية الإنتاجية وتحقيق عدة فوائد للوحدة من أهمها دعم القرارات الاستراتيجية للوحدة. لذا ظهر ال six sigma الذي هو امتداد لجهود الجودة، فهي مبادرة لتطوير الجودة إذ تعمل على الربط بين أعلى جودة وأقل تكاليف للإنتاج، فهي عبارة عن هدف للأداء يتم تطبيقه على كل عنصر من عناصر الجودة وليس على المنتج بمجمله، ويمكن القول أن الجودة تركز في جودة المنتج النهائي ولها كلفة، أما ال six sigma فأنها تركز على العمليات لتحقيق جودة المنتج بأقل كلفة. فلا يمكن لـ ال six sigma العمل بمعزل عن إدارة الجودة، لأنها توفر له الأدوات اللازمة لإحداث التغييرات الثقافية وتطور العمليات داخل الإدارة، فهي أسلوب يسعى لتقديم أفضل قيمة للزبائن والموظفين والمستثمرين.

فهناك علاقة مباشرة بين كل عنصر من عناصر تكاليف الجودة والتكلفة الكلية للمنتج . فتكاليف التقييم تؤدي الى اكتشاف المزيد من الانحرافات نتيجة الجهود المبذولة في عملية الفحص والتفتيش وبالتالي تخفيض نسبة الفشل الداخلي وتجنب شحن المنتج الى المستهلك وهو غير مطابق للمواصفات وتجنب شكاوى الزبائن وهذا يؤثر على سمعة المنتج في السوق والتعويض عن الضرر وغير ذلك .

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

اما تكاليف الوقاية فتتمتع الانحراف أثناء الإنتاج وتؤدي الى تقليل تكاليف الفشل الداخلي والخارجي وبالتالي تجنب تكلفة إعادة العمل وفي الوقت نفسه فان تعزيز تكاليف الوقاية يؤدي الى انخفاض الحاجة للتقييم وتقليل كلفته .

ومن ناحية أخرى فان انخفاض تكاليف الجودة يؤدي الى زيادة الإنتاج فهي تساهم في رفع نسبة الإنتاج عن طريق اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها او حتى بعد وقوعها والعمل على تصحيحها . كما ان قياس التكاليف يسمح بالتعبير عن النشاطات المتعلقة بالجودة بلغة الإدارة وبالتالي التعامل مع الجودة على انها مؤشر للأعمال وتحتاج إدارة الجودة الشاملة الى تقارير حول تكاليف الجودة المتحققة بالطريقة التي تسهل على نفسها الدراية الكاملة بأمر وقضايا الجودة ، وإعداد هذه التقارير واحتساب تكاليف الجودة تعد من صميم أعمال المحاسب الإداري حيث ان هذه التقارير تكون دورية سواء كانت نصف سنوية او ربع سنوية او شهرية . لقياس تكاليف وتقارير الجودة أهمية في إعطاء مؤشرات للإدارة ومن أهمها (نجم 2003، 64):

1. مؤشر العمل : ويعني العلاقة النسبية ما بين تكاليف الجودة وبين مجموع ساعات العمل المباشرة .
2. مؤشر التكلفة : وهي العلاقة النسبية ما بين تكاليف الجودة وتكاليف الإنتاج بشقيها التكاليف المباشرة وغير المباشرة .
3. مؤشر المبيعات : وهي العلاقة النسبية ما بين تكاليف الجودة واجمالي قيمة المبيعات.
4. مؤشر الإنتاج : وهي العلاقة النسبية ما بين تكاليف الجودة وكمية الإنتاج .

ويعد مؤشر المبيعات من أكثر المؤشرات شيوعاً في الاستخدام وأفضلها . ان امتلاك الوحدة الاقتصادية معلومات كاملة عن عملياتها التشغيلية والعمل على تبني مؤشرات قيادة في الجودة والربحية ورضا الزبون وهي مؤشرات غير مالية والعمل على صنع القرارات الاستراتيجية تعمل على تحقيق أهداف الوحدة عن طريق تخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة والمرونة ووقت التسليم وكذلك الابتكار (صالح الشعباني، 7) فنظام معلومات محاسبة التكاليف يوفر كل المعلومات الكفوية اللازمة عن الإنتاج ويساعد في عمليات التسعير واتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، فضلاً عن توفيره للمعلومات الخاصة بتكاليف الجودة سيما ما يتعلق منها بـ (تكاليف المنع) وما يوفره من معلومات عن إمكانيات الوحدة الاقتصادية بما تمتلكه منها من جهة، وبما تدخل عليه من تطوير وتحسين فيها من جهة ثانية، فالمعلومات المحاسبية في هذا المجال مثلاً تبين عمليات التحديث التي تمت عليها، فضلاً عن بيان مدى امتلاك الوحدة الاقتصادية للمتطور منها، ومن ذلك يمكن معرفة مدى قدرة الوحدة الاقتصادية من عدمه على استخدام الأنظمة والأساليب الحديثة في أنشطتها.

اولاً: علاقة مجموعات اساليب ادارة التكلفة مع أسلوب Six Sigma

لأسلوب ال Six sigma علاقة بمجموعات الأساليب الإدارية، إذ يلتقي معها في مجالات معينة ويختلف عنها في مجالات أخرى، حيث يعد تخفيض تكاليف الجودة الرديئة المتمثلة بتكاليف الفشل بشقيها الداخلي والخارجي من أهم المنافع المالية المتحققة جراء تطبيق منهج six sigma وترتبط تكاليف الجودة الرديئة ارتباطاً مباشراً بمستوى ال sigma المتبع في الوحدة ، ولغرض الوصول إلى المستوى الأمثل للجودة وتقليل تكاليف الجودة الرديئة وتكاليف الجودة بشكل عام وتحقيق الهدف من تطبيق منهج six sigma تركز الوحدات على التحسين المستمر في مراحل عملياتها من خلال أداء

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وهذا يتطلب الرقابة على أنشطة المنع مقارنة بالأنشطة الأخرى فالوحدة عندما تركز على أنشطة المنع بإجراء التحسينات المستمرة في عملياتها فسوف يؤدي الى زيادة تكاليف المنع بسبب التصميم الجيد للمنتج واستخدام بعض الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة سيؤدي إلى تقليل نسبة العيوب واختلاف المنتج عن المصمم، مما ينعكس أثره على تقليل تكاليف الفشل الداخلي والخارجي . وعند زيادة تكاليف المنع والذي يؤدي الى انخفاض مستوى العيوب فإنه يؤثر تأثير فعال على تكاليف التقييم بسبب انخفاض الحاجة إلى الفحص الروتيني وأنشطة الاختبار كما إن تكاليف التقييم سوف تنخفض نتيجة لسبب التعلم الذي يترتب على تحسين مستوى العاملين والممارسات أيضا كما إن تركيز الجهود على المراقبين الأكفاء وتقليل عدد المراقبين على جودة المنتج سوف يؤدي إلى تخفيض ايجابي في التكاليف المرتبطة بأنشطة التقييم.

لذلك ينبغي أن تعطي الإدارة اهتماما متزايدا لتكاليف المنع لأنها تكاليف ذات تأثير طويل الأمد وعلى الإدارة أن تدرك إن زيادة تكاليف المنع لن يظهر لها تأثير مباشر في تخفيض تكاليف فشل الجودة بسبب البعد الزمني بين الأسباب والنتائج (الزيدي،2005،60). وبالتالي فإنه يجب الإشارة إلى إن تطبيق هذا المنهج سوف لن تظهر نتائجه بصورة مباشرة وإنما يتطلب بعض الوقت.

وفيما يأتي بيان لأهم هذه الأساليب مع التركيز على بيان وتوضيح لأوجه الشبه بينها وبين هذا الأسلوب.وبما انه قد تم تقسيم الأساليب الى مجموعات وكل مجموعة تترابط وتتكامل مع بعضها لذا سوف يتم تكامل معلومات كل مجموعة مع six sigma .

المجموعة الاولى (ABC,ABB,ABM)

إن التكامل بين أساليب هذه المجموعة يحقق أهداف إدارة التكلفة المتعلقة بتخفيضات التكلفة وتحسين الجودة وإرضاء الزبون وأثرها على زيادة الحصة السوقية والربحية للوحدة الاقتصادية ان استخدام مدخل (ABM) لمخرجات (معلومات التكلفة المالية وغير المالية) وأسلوب (ABC) في قرارات تحديد مزيج المنتج والتسعير وتخطيط الربحية وتخفيض التكاليف وتحسين تصميم المنتج والعمليات ،سوف يوفر معلومات مهمة لبرامج التحسين المستمر وإعادة الهندسة للعمليات وإدارة الجودة الشاملة في ظل فلسفة نظام التصنيع والتخزين بالوقت المحدد.(السامرائي ،والزاملي،2012، 81) .

ان استخدام الإدارة لأساليب هذه المجموعة تعمل على تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة وتزيد من جودة المنتجات كما التقارير المالية تتضمن توزيع تكاليف الجودة أكثر نحو أنشطة المنع واقل نحو أنشطة التقييم والفشل بنوعيه ،فمثلا المعلومات التي توفرها عن بحوث التطوير للمنتج او العملية وتكاليف الصيانة أو تكاليف المواد الأولية لنشاط مخصص (لنشاط واحد) يعطي فكرة واضحة للإدارة عن تكاليف المنع (الوقاية) من تكاليف عدم الجودة ،كما ان تقاريرها المالية تتضمن معلومات لتكاليف المراقبة والاختبار والفحص الداخلي لجودة الإنتاج تحت التشغيل والإنتاج التام وهذا يؤدي الى تخفيض تكاليف عدم الجودة ورفع مستوى الإدارة في التقويم في العملية الإنتاجية ،كما إن معلومات تكلفة المواد الأولية(الضائعة والتالفة) والزمن المستغرق لكل نشاط وتكاليف التوقف عن العمل وما هي أسبابها هذه المعلومات تعطي تصور واضح للإدارة عن مدى الفشل الداخلي كما إن مردودات المبيعات وخسارة الزبائن بسبب عدم الجودة تعطي انطباع للإدارة عن فشلها الخارجي أي إن أساليب هذه المجموعة تقلل من نسبة

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

العيوب (الوحدات المعابة) وتزيد من الوحدات الجيدة وبهذا تزيد من قيمة مستوى six sigma لكل نشاط وبالتالي تزيد من مستوى الجودة للوحدة ككل.

المجموعة الثانية (JIT, BFC, TAM)

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية للتحسين المستمر للإفراد والمجاميع والأقسام والوحدات الاقتصادية و تركز في فهم متطلبات الزبائن وتلبية احتياجاتهم، ومن ثم استخدام نظام يقوم على أساس منع حدوث الأخطاء لتلبية تلك الاحتياجات (نبعة، 2007، 59)، والذي يهدف إلى تحقيق رضا الزبون والتركيز في إشباع حاجاته باستمرار، وتحقيق جودة أداء للوحدة، والتأكيد على العمليات الأساسية التي تؤدي إلى قيمة إضافية واستبعاد العمليات التي لا تؤدي إلى تلك القيمة، كذلك تشكيل فرق العمل ومنحها الصلاحيات الكافية لتحسين وتطوير العمليات ومقاييس الأداء أو لحل المشكلات، ودراسة سوق المنافسين تفصيلاً وحصر المنافسين (الحاليين، المرتقبين) وتطوير الاستراتيجيات التنافسية والتركيز على نظم الاتصالات المفتوحة بجميع الاتجاهات في الوحدة الاقتصادية بهدف إنجاز الأعمال، والتأكيد على التحسين المستمر لجميع أجزاء الوحدة الاقتصادية والذي يعد من أولويات الإدارة لأنه هدف مستمر، عليه فإن أوجه التشابه بين إدارة الجودة الشاملة وأسلوب ال six sigma يكمن في (أن كل منها يركز على تلبية احتياجات الزبون، وعلى التحسين المستمر والتركيز على العمليات التي تهدف إلى تحسين كل أقسام الوحدات الاقتصادية ووظائفها، فضلاً عن إمكانية استخدامها في كل من الوحدات الاقتصادية الإنتاجية والخدمية لتحسين الأداء وبالتالي بقائها ضمن الوحدات الاقتصادية المنافسة). (الراشدي، 2006، 51)

أما الوقت المحدد يحقق تطبيقه منافع عدة منها (خفض تكلفة التوريدات، خفض تكلفة مناولة المواد الخام والإنتاج التام، خفض زمن بدء التشغيل حتى يترتب على ذلك الإسراع في بدء تنفيذ طلبات الإنتاج)، (التركيتي وآخرون، 2007، 42) ويلتقي مع أسلوب ال six sigma في أن كلا منهما يركز على عمليات التحسين من أجل تحسين فاعلية الوحدة الاقتصادية وخفض التكاليف وتحسين الجودة وإرضاء الزبائن، ويتطلب ذلك بيئة عمل مستقرة تقوم على إشاعة روح التعاون بين الإدارة والعاملين والموردين، وإشراك الأفراد العاملين في حل المشكلات ودعمهم، فهم من ينفذ الأعمال وهم مصدر الأفكار، وحثهم على عدم إخفاء المشكلات، واعتبارهم كفريق واحد أي أن الجميع مسؤولون عن تحقيق الربح ولا ينفرد شخص دون غيره بالعمل.

إن هدف ال six sigma هو تحسين الجودة وهذا يجد ذاته من أهم عناصر نظام (JIT) وأن تطبيق الأخير من غير الجودة محكوم عليه بالفشل. (روازقي، 2008، 111)

المجموعة الثالثة (Kaizen, V.E, T.C)

تظهر أهمية التكلفة المستهدفة عن طريق استعمال الوحدات الاقتصادية العالمية وحاجة الإدارات التنفيذية لها لفهم قدرة الزبائن على تحمل القيود ومتطلبات المنافسة في الأسواق، وكذلك أهميتها للمنتجات ذات دورة الحياة القصيرة نسبياً في السوق ويطبق هذا الأسلوب على وفق آلية متابعة ومتسلسلة وهناك عدد من الأساليب المساعدة لغرض تحقيق الهدف منها هندسة القيمة وتكلفة دورة حياة المنتج وتوفر معلومات كلفوية عن البحث وتطوير المنتج والأنشطة لدعم المنتج واختبار كفاءة التصميم وتكاليف تخطيط برامج الجودة أما المعلومات التي تخص تكاليف التقييم فهي تكاليف تدقيق

الهوتير العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

جودة المنتج ومقاييس ضبط العملية وتقليل الوقت المستغرق لتناول المواد وتكاليف البحث والتجري عن شكاوى الزبائن والبضاعة المرتجعة والتصليح والعمل المعاد للعمليات وتكاليف الخردة .
وتعرف الهندرة بأنها عملية إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالوحدة الاقتصادية لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء ولتطبيق الهندرة أو عملية إعادة الهندسة فوائد كالتخلص من جميع العمليات التي تسبب الهدر والضياع والتكلفة العالية وكفاءة أفضل في إنجاز الأعمال. و العمل على تطوير الخدمات المقدمة إلى الزبائن. كذلك العمل على زيادة وتحسين جودة الخدمات. و يركز على العمليات، فتهدف الهندرة إلى إحداث تغيرات جذرية على مستوى عمليات الوحدة الاقتصادية من خلال توفير عوامل النجاح السريعة وتحقيق الاستجابة الكفوءة لمواجهة متطلبات الزبائن المتجددة والمتغيرة باستمرار وهذا ما يهدف إليه six sigma (محمد، 2008، 94)

ويشارك في عملية التحسين جميع العاملين بدعم وإسناد من الإدارة العليا والإدارات المساندة بهدف رفع مستوى الجودة والأداء وخفض التكاليف مما يكسب الوحدة الاقتصادية ميزة تنافسية تمكنها من المحافظة على مكانتها في السوق، وهذا التحسين والتغيير في عمل الوحدة الاقتصادية اليومي ينظر إليه على أنه عملية لا نهاية لها لأن الكمال المرجو لا يتحقق وإنما يتم البحث عنه بشكل دائم وذلك بفرض أن هناك دائماً ما هو أحسن مما هو متوفر الآن، أي أن العملية المحسنة والتي تجري بشكل صحيح ليست مستنناة من عملية التحسين، (الكسب، 2004، 8) وكل ذلك يلتقي مع أسلوب ال six sigma من حيث المتطلبات اللازمة لنجاحه، فكلاهما يسعى لخفض التكاليف وتحسين الجودة واستخدام أدوات معينة لنجاح التطبيق، إلا أن الاختلاف الوحيد بينهما يتمثل في أن الكايزن يطبق في مرحلة الإنتاج فقط، أما ال six sigma فيطبق في جميع المراحل ابتداءً من شراء المواد الأولية وانتهاءً بالزبون.

المجموعة الرابعة (BENG.TOC, BSC)

ان أسلوب المقارنة المرجعية يؤدي تطبيقه في أي وحدة اقتصادية إلى التحسين المستمر ل (عمليات الأعمال، أنظمة العمل وعمليات إعادة هندسة الأعمال، التخطيط الاستراتيجي ووضع الأهداف، تقييمات ومقارنات أداء السوق) (سلمان، 2007، 34)، وهي أسلوب لقياس العمليات والمنتجات أيضاً ونقل الخبرات والمعرفة من أفضل المنافسين (الحيالي، 2008، 15)، وتلتقي المقارنة المرجعية مع أسلوب ال six sigma في أن كلا منهما يصلح تطبيقه في الوحدات الاقتصادية الصناعية والخدمية وفي القطاعين العام والخاص، ويعد كل منهما مكملاً للآخر إذ يركزان في التحسين المستمر للجودة عن طريق إلقاء الضوء على نواحي القصور في العمليات وتحديد سبل تحسينها، ويتطلب ذلك إجراء مقارنة مع المنافسين الذين لا يمكن العمل بمعزل عنهم، وأن اعتماد المقارنة المرجعية أسلوباً مسانداً ل ال six sigma هو عمل مستمر لا يحدث مرة واحدة، بل يكون نشاطاً مستمراً عبر كل الأقسام والمواقع والوحدات الاقتصادية .

اما بطاقة الأداء المتوازن تستخدم كأداة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة أو بوصفها عامل دعم لها، وكذلك في الموازنة بين المؤشرات المالية التقليدية والعناصر غير المالية، ... الخ، ويحقق تطبيقها التنسيق بين احتياجات الزبائن وأهداف العمل (عوجه، 2010، 41)، وتتشابه مع أسلوب ال six sigma من حيث الفكرة المتبناة من قبلها (القياس يحفز) والتي تعني أن الوحدة الاقتصادية إذا ما كانت قادرة على قياس مستوى أدائها فإن بإمكانها رفع هذا المستوى من خلال تشجيع العاملين فيها وتحفيزهم على تطوير

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

العمل وإمكانية الموازنة فيما بين المقاييس المختلفة للأداء والذي سيؤدي إلى الحصول على انسجام وتوافق أكبر لتحقيق الأهداف، أما بالنسبة للـ six sigma فالوحدة الاقتصادية إذا ما كانت قادرة على قياس العيوب في العملية فبإمكانها تحديد الطريقة العلمية لإزالة هذه العيوب، وبذلك تتشابه الـ six sigma مع بطاقة الأداء المتوازن إلى حد ما، فضلاً عن ذلك إن الأثر الرئيس الذي يلعبه الموظفون في الـ six sigma ومسؤولياتهم التي تتوزع بينهم وبمسميات تدل على قدراتهم بطريقة مستعارة من فنون القتال كالحزام الأسود والحزام الأخضر ... الخ، موجودة أيضاً في بطاقة الأداء المتوازن، إذ تبرز تطبيقات هذه الأدوار التي يلعبها الموظفون في تدوير مبادرات تلك البطاقة، (www.isixsigma.com) أما أوجه الاختلاف بينهما فتكمن في أن أسلوب الـ six sigma يركز على تقليل التباين (الاختلافات) في العمليات، في حين أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على تحسين كامل للوحدة الاقتصادية .

كما ان نظرية القيود تعد أداة إدارية مؤقتة تساند التحسين المستمر وإدارة التكلفة بوصفها مدخلاً إدارياً يبحث في مزج سلسلة طويلة من الربح من خلال الإدارة الصحيحة لنقاط الاختناق للوحدة الاقتصادية أو قيود الموارد، ومفتاح الفكرة هو في تشخيص القيود في النظام الذي يمنع من إدراك المستوى العالي من النجاح عن طريق إرخاء تلك القيود أكثر فأكثر (الكسب، 2004، 70)، ويمكن التشابه مع الـ six sigma في فكرتها الأساسية التي تقوم على تشخيص القيود في النظام وتبدأ بالقيود الأكثر إلحاحاً ثم الأدنى، وهذا يتفق تماماً مع اختيار مشاريع الـ six sigma ، إذ تبدأ بالمشروع الأكثر أهمية ثم بالانتقال بعده إلى المشروع الأقل أهمية وتوفر معلومات وعمل مقارنة بين التكاليف الحالية وتكاليف السنوات السابقة أو تكاليف الوحدات الأخرى المنافسة له بالمنتجات ووقوف الإدارة عن مدى خفض التكاليف وزيادة الجودة لمواجهة المنافسة وتطيل مواطن الخلل و الفشل والتحري عن الأسباب ووقوف الإدارة على القيد والعمل على التخلص منه . ويتضح جليا تكامل هذا الأسلوب مع الـ six sigma عن طريق التعرف على الخطوات الخمس لنظرية القيود.

تتمثل خطوات نظرية القيود من خلال استغلال وإدارة القيد سواء كان نشاط الوحدات الاقتصادية صناعة أو توزيع أو مبيعات أو إدارة المشاريع، حيث يمكن استخدام تلك الخطوات بطريقة منهجية في وحدات الصناعة أو الخدمات على حد سواء لكي تتمكن تلك الوحدات من بلوغ أقصى عمليات التحسين المستمر، ويمكن تعريف آلية تلك الخطوات على أنها عملية متسلسلة تركز على تحسين الجهود على المكون ذو العلاقة.

الخطوة الأولى: تشخيص قيد النظام وهي عملية تحديد القيد الذي يحد من تدفق العملية داخل النظام ولذلك فإن نظرية القيود تفترض وجود أكثر من قيد يحول دون تطبيق فعلي لرؤى وأهداف الوحدة الاقتصادية لتحسين أدائها داخل الوحدة الاقتصادية. وقد يصيب القيد جميع الأنشطة في الوحدة الاقتصادية وهنا تصبح عملية معالجة ذلك القيد المحور الرئيس لجميع أنشطة التحسين داخل الوحدة الاقتصادية.

الخطوة الثانية: استغلال قيد النظام ويتم من خلالها تحويل القيود المادية كافة إلى آثار محتملة أو متوقعة ، حيث يتم التعامل مع قيد النظام في ضوء الهدف النهائي وهو تعظيم الانجاز، تتمثل الخطوة الثانية الاستخدام الأمثل للأسلوب أي تحديد الكيفية والآلية التي يقوم بها العمل مع هذا الأسلوب بوجود تلك القيود من خلال اتخاذ الإجراءات الفورية لضمان قيد الأسلوب أن يحافظ على معدل الإنتاج المطلوب ،

الهوتبر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

وهذا الأمر يتطلب ضرورة معاينة وفحص جميع سلاسل العمليات الى حين الوصول الى الموارد ذات الاختناق وذلك لضمان أن تلك الموارد لن تؤدي الى التأخير .

أما الخطوة الثالثة: **توظيف العمليات للقيود** وهذا تحول كبير بالنسبة إلى العديد من الوحدات الاقتصادية حيث ينطوي ذلك التركيز على بعض القدرات داخل الوحدة الاقتصادية لاستخدام تلك القدرات كالقيام بتذليل الاختناق أو القيد حيثما كان ذلك ممكناً، وانجاز بعض الأعمال بعيداً عن نقطة الاختناق ومحاولة ضمان أن يتلقى القيد أو نقطة الاختناق أعلى نوعية من المدخلات وذلك للسيطرة على نقطة الاختناق ، وفي هذه المرحلة يتم ضبط أي مكون في الأسلوب حتى لو لم تكن مقيدة ، وذلك لتدعيم فاعلية الموارد المقيدة نظراً لما تحققه الوحدة الاقتصادية من إنجاز مع مراعاة عمل النظام ككل في وضع متزامن مع قدرات الموارد المقيدة ، حيث إن استخدام الموارد غير المقيدة بأقصى طاقتها الإنتاجية لن تدعم الانجاز ولكنها ستؤدي إلى زيادة المخزون تحت التشغيل بين العمليات .

ويتضح من هذه المرحلة أن العمليات التي تشكل اختناقاً والعمليات التي لا تشكل اختناقاً يجب أن تكون متزامنة وذلك لكي لا تبقى الموارد المقيدة عاطلة عن العمل .

والخطوة الرابعة: رفع قيد الأسلوب وتمثل هذه الخطوة في عدم توقف تحسين الانجاز وتحسين السلسلة على ضبط مكوناتها فقط ، وإنما التركيز على تنشيط مكوناتها الأخرى غير المقيدة أو الموارد الأخرى أي التحسين من أدائها وذلك لتحقيق زيادة في الناتج النهائي للنظام أو تحقيق كفاءة أكبر في العمل ومن هنا ينبغي استثمار الموارد والوقت لتحسين الموارد غير المقيدة وذلك من خلال رفع كفاءة المعدات المستخدمة والقيام بشراء موارد إضافية تدخل في صلب العملية التسويقية، أو رفع كفاءة الأداء للعاملين (الموارد غير المقيدة) عن طريق القيام بعمليات التدريب و استخدام الكتب والمؤتمرات وتحسين الأدوات المستخدمة في عملية التخطيط والكشف عن مستوى تقييم الأداء للوحدة الاقتصادية، كذلك السماح بالعمل الإضافي أو إدخال أشخاص للقيام بالعمل الإضافي (مع مراعاة وقت التعلم) أي القيام بعملية تسخير كوادر إضافية. وفي حالة لم تكن مخرجات النظام مقبولة يتم إجراء تغير رئيس في العملية التي تمثل قيداً مثل إعادة تنظيمها أو التدقيق بالوقت والمال المستثمر للعملية أي اتخاذ أي فعل ضروري لتذليل القيد .

الخطوة الخامسة: العودة إلى الخطوة الأولى وتتم الخطوة الأخيرة من استخدام نظرية القيود وذلك بمجرد كسر القيد موضوع الدراسة يتم الرجوع إلى الخطوة الأولى وهي تحديد قيد جديد أي إيجاد قيد آخر يحول دون سير العملية التنظيمية للوحدة الاقتصادية.

وهذا يعد أداة من أدوات Six sigma وذلك باعتباره حدد المشكلة والقيام بحله ومعلومات التكلفة بهذه المجموعة (الاسترادي، 2009، 53-59)

المعلومات الناتجة من الأساليب تعمل على وقوف الإدارة عند التكاليف غير العادية ومن ثم تعمل على التحري عن أسبابها ثم حلها والتغلب عليها بحيث لا تتكرر نفس المشكلة مرة ثانية، إن الإدارة قد عملت على تحسين الجودة وتقليل المنتجات المعيبة عن طريق المعلومات التي توفرت لدى الإدارة في بداية أو خلال المرحلة أو العملية أو الأنشطة التصنيعية وبهذا قد قلت نسبة تكاليف الفشل الداخلي ومن ثم الفشل الخارجي

فترى الباحثين ان أساليب إدارة التكلفة تؤدي إلى دقة العمليات (عن طريق الرقابة وإجراء تصحيح الأخطاء وقت حدوثها والعمل على عدم تكرارها) وبدورها تؤدي إلى تقليل العيوب ومن ثم تؤدي إلى تخفيض تكاليف عدم الجودة ورفع مستوى الجودة وتقليل الأخطاء إلى أقل حد ممكن .

الاستنتاجات

- 1- إن مقارنة تكاليف المدخلات والمخرجات وتكاليف الفشل الخارجي والضمان قبل وبعد استخدام لكل مجموعة من مجموعات أساليب إدارة التكلفة تعطي للإدارة صورة واضحة عن قدرة الإدارة لرفع مستوى الجودة وتحسينها .
- 2- عند استخدام المجموعات تستطيع إدارة الوحدة من تقييم وتقويم عملية الأداء
- 3- ان المعلومات التي تتوافر من الأساليب الإدارية للتكلفة عن تكاليف الجودة تعطي رؤية عن واقع التنفيذ الفعلي والوقوف على مدى تمكن هذا الإجراء من معالجة مشاكل الجودة ،والرقابة لكل مستويات الإدارية.
- 4- ان تكامل الأساليب إدارة التكلفة تعمل على فاعلية أنشطة الجودة وبرامجها كما إن النتائج المتعلقة تعطي صورة واضحة للإدارة عن فاعلية وكفاءة التنفيذ وبشكل متناسب لتحقيق الأهداف .
- 5- ان المعلومات تتأثر بالأداء المالي والذي بدوره مرتبط بالجودة أي إذا كان الأداء المالي يتصف بجودة عالية فالمعلومات التي يوفرها تتصف هي الأخرى بجودة عالية تكون موثوقة وصادقة وعليه تكون القرارات الإدارية صائبة .
- 6- six sigma هو أسلوب منظم يعتمد على مجموعة من الخطوات تعمل على تقليل الانحرافات وتحسين العمليات الإنتاجية من خلال استمرار ضبط وتعديل سير العمليات بما يتوافق مع المواصفات الموضوعية وهو يقوم على مفهوم التحسين المستمر في الجودة، وان تطبيقه يتطلب زيادة في تكاليف المنع بسبب التصميم الجيد للمنتج واستخدام الوسائل الإحصائية للرقابة على العمليات ومنع حدوث أخطاء في العمل لضمان الجودة، ولذلك يعد تخفيض تكاليف الجودة الرديئة من أهم المنافع المالية المتحققة جراء تطبيق هذا الأسلوب لذا فالإدارة تعمل على استخدام أساليب إدارة التكلفة للوصول إلى تحقيق أهدافها.

التوصيات

- 1- ضرورة تطوير نظم التكلفة الى نظم التكلفة الحديثة وتاهيل الملاكات اللازمة لاستخدام تقنياتها واعتماد اسلوب فرق العمل متعددة المهام لتوفير البيانات المتعلقة بالمنافسين والمنتجات والسوق.
- 2- ضرورة توسيع البحث العلمي لاساليب التكلفة الحديثة لبيان مميزات والفوائد الكبيرة التي تحققها وتدريب العاملين عليها والتمرس على كيفية استخدامها في ادارة الوحدة الاقتصادية.
- 3- يهدف أسلوب 6 سيجما في المرتبة الأولى إلى تحقيق رضا الزبون وخفض الكلف، ويؤدي تطبيقه واعتماده تحسين الجودة وتحقيق أعلى الأرباح.لذا يتطلب أسلوب six sigma نظام معلومات كلفوي كفاء وقادر على إمداده بكل المعلومات اللازمة (سيما ما يتعلق منها بكلف الجودة، بالتقرير عن الإنتاج السليم والتالف والتقرير عن كلف الجودة) لإنجاح عملية تطبيقه.
- 4- يضم أسلوب six sigma منهجين يستخدم الأول لتطوير المنتج الحالي ويطلق عليه (DMAIC) والثاني لتحسين المنتج وتطويره لأول مرة قبل إنتاجه ويطلق عليه (DFSS).ومساندة بعض أساليب الجودة الأخرى التي تلتقي معه في هدف تحسين الجودة بغض النظر عن منهجيات وخطوات ومراحل تنفيذ كل منها.

المصادر

- 1 الاسترادي ،اسامة محمد جعفر ،2009،تحسين عملية الانتمان المصرفي باستخدام بعض ادوات إدارة الجودة الشاملة ونظرية القيود ،دراسة حالة في مصرف الرشيد الادارة العامة /قسم الائتمان المصرفي / دبلوم عالي _ مجلس المعهد العالي للمحاسبة والمالية -جامعة بغداد - العراق
- 2 الخفاجي، حاكم جبوري علك، (2004)، علاقة الرضا الوظيفي وأثره في أداء الزبون الداخلي على وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM)، دراسة تطبيق في دائرة صحة محافظة النجف، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة القادسية، العراق.
- 3 الدهان اسراء رزاق غني ، 2009،تكامـل نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة وبطاقة الاداء المتوازن لتقويم اداء الوحدات الاقتصادية -دراسة تطبيقية في معمل الرشيد التابع للشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية ،بحث ليل شهادة المحاسب القانوني مقدم المعهد العربي للمحاسبين القانونيين
- 4 الراشدي، عمر علي إسماعيل، (2006)، متضمنات مفهوم الانحرافات الست – دراسة لآراء عينة من المدراء في عدد من شركات القطاع المختلط في محافظة نينوى، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- 5 روازقي، محمد، (2008)، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق TIT ومحاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر- بآتنه، الجزائر.
- 6 الزيدي، مثنى فالح بدر، (2005)، تحديد وقياس تكاليف الجودة لأغراض التخطيط بالتطبيق على مصنع الغزل والنسيج في الموصل، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- 7 الشحمانى ، زينب طعمة سلطان ،2009،اثر تكاليف الجودة في الاداء المنظمي ؟دراسة حالة في مصرف الائتمان العراقي ، رسالة ماجستير /هيئة التعليم التقني ، الكلية التقنية الادارية /بغداد
- 8 علي إبراهيم حسين الكسب، 2004، المعلومات المحاسبية اللازمة لاعتماد أسلوب التحسين المستمر –الكايزن-في المنشآت الصناعية بالتطبيق على مصنع الغزل والنسيج في الموصل ، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- 9 عوجه، إزهار مراد، (2010)، التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة ودره في تحقيق القيمة المستدامة للمنظمة)، دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية_الكوفة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف الاشرف، العراق.
- 10 المسعودي، حيدر علي جراد، 2008، إمكانية تطبيق تقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية لإدارة تكاليف الجودة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية/(دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الإطارات في النجف) أطروحة الدكتوراه مقدمة الى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية جامعة بغداد- العراق
- 11 نبعة، إشراق إحسان يوسف، (2007)، البعد الأخلاقي للمحاسبين الإداريين وانعكاساته على الأساليب الإدارية الحديثة، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية.
- 12 نجم، بصيرة مجيد ، 2003، دور المعلومات المحاسبية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة /دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، رسالة ماجستير ،الجامعة المستنصرية – بغداد

المجلات

- 1 البكري، رياض، إسماعيل، محمد عاصم، (2001)، العلاقة بين نظام الإنتاج بالوقت المحدد ومفهوم السيطرة النوعية الشاملة وتأثيرها على تخفيض التكاليف وتحسين النوعية للمنتج)، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 28، المجلد الثامن، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- 2 المعاضيدي، منى سالم حسين، الحديدي، هشام عمر حمودي، (2009)، الالكترونية في مساندة تطبيق فلسفة IT ودورها في تخفيض التكلفة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العراق.
- 3 الموسوي، عباس نوار كحيط ، الغربان ،فاطمة صالح مهدي ،2010، التكامل بين ادارة الجودة الشاملة (TQM) وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)
- 4 اليامور، علي حازم يونس، (2009)، تخفيض تكاليف الجودة الرديئة باستخدام منهج الحيود السداسي في مواجهة العيوب، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان.

الكتب

- 1 باند بيتراس، نيومان روبرت بي، كافاناج رونالد آر، (2009)، منهج سيجم 6، ترجمة دار جريير، ط 1، مكتبة جريير، الرياض.
- 2 البكري ، سونيا محمد ،،إدارة الانتاج والعمليات (مدخل النظم)، ، الدار الجامعة للنشر، الاسكندرية ،مصر 2002.
- 3 التكريتي، إسماعيل يحيى، الطعمة، عبد الوهاب حبش، عبد القادر، وليد محمد، (2007)، المحاسبة الإدارية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- 4 حكمت،رامي،غازي، فائز، 2000، الادارة الصناعية اليابانية فين ظام الانتاج الالي عمان - الاردن
- 5 السامرائي، منال جبار سرور و السامرائي مهند مجيد طالب و الزاملي علي عبد الحسين هاني 2012، تكاليف الجودة والتقنيات الكلفوية المعاصرة ط1 مكتب الجزيرة للطباعة والنشر ، بغداد -العرف
- 6 الطيطي ، خضر مصباح ، 2011، ادارة وصناعة الجودة مفاهيم ادارية وتقنية وتجارية في الجودة ،دار الحامد للنشر والتوزيع -الاردن
- 7 عمر وصفي عقيلي، 2001، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة -وجهة نظر-، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
- 8 مسعود بدري، 2001، التكامل بين استراتيجيات الجودة وأنظمة الرقابة الإدارية دراسة ميدانية ، مجلة دراسات، المجلد 28، العدد 2، جامعة عمان.
- 9 المسعودي، حيدر علي، (2010)، إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 10 النابلسي، مهند، 2005، اسرار الحيوود السداسي، دار وائل للنشر، عمان-الارآن
- 11 هورنجرن، تشارلز و فوستر، جورج و داتار، سير كانت، 2009، محاسبة التكاليف مدخل أداري، تعريب د. احمد حامد حجاج، ط2، دار المريح للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية

الكتب الاجنبية

- 1-Drury, Colin,(2000), Management and Cost Accounting,5thed, Business Press, Thomson Learning,.
- 2-Morse, Wayne, J & Davis, James, R&Hartgraves,(2003), AL, L- Management Accounting a Strategic Approach, 3rd ed- Copyright by South Western ,USA.

الانترنيت

- 1 الجنابي، معاذ خلف ابراهيم ، تأثير التكامل بين تقنيات المستجدة في محاسبة التكاليف وترابطها في خدمة منظمات الاعمال .
- 2 الشعباني، صالح ابراهيم يونس ، دور معلومات نظام ادارة التكلفة المتكامل (ICMS) في دعم اسبقيات التنافسية داخلا الشركات واعادة رسم خارطة الاداء والربحية
- 3 الشعباني، صالح ابراهيم يونس ،استراتيجية توظيف المعلومات الكلفوية في ادارة الازمات الصناعية دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في نينوى

4_ www.isixsigma.com)

5 www.forumstomextech.com

مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية - دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي -

صراب نور الدين

مراد زايد

الملخص

تعاني المنشآت اليوم العديد من التحديات والعراقيل التي تحد من مسارها التنموي، ولذا دعت الحاجة إلى ضرورة إيجاد السبل التي يمكن أن تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة. ويعتبر النمط القيادي الممارس بالمنشأة ودوره في تمكين العنصر البشري من بين أهم النقاط التي ركز عليها في هذه الدراسة والتي تعتبر من العراقيل التي تقف حيل تحقيق المسار التنموي للمنشأة.

ذوعليه فإن محور هذه الإشكالية يدور حول مستويات التمكين وعلاقته بأنماط القيادة الإدارية السائد بمديرية الري بولاية أم البواقي (شرق الجزائر). ومن أجل الإجابة على أسئلة هذه الإشكالية تم تقسيم هذا العمل إلى جزئين رئيسيين، وهما: الجزء الأول الخاص بالجانب النظري للتمكين حيث تم التركيز على العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية. أما الجزء الثاني خصص للدراسة التطبيقية، حيث تطرقت لواقع مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية السائدة بمديرية الري لولاية أم البواقي. ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن مستويات التمكين تختلف من نمط إلى آخر، حيث يزداد مستوى التمكين عند النمط التحويلي والديمقراطي، أما النمط الأوتوقراطي والحر فمستوى التمكين يكون ضعيف. بمعنى آخر هناك علاقة قوية جدا ما بين مستويات التمكين والنمطين التحويلي والديمقراطي، أما النمط الأوتوقراطي والحر فعلى علاقة ضعيفة بمستويات التمكين، ومن ثم هناك علاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية لكن تختلف درجة طبيعتها من نمط إلى آخر.

الكلمات المفتاحية: التمكين، القيادة الإدارية، النمط القيادي.

Abstract

Firms are now facing many challenges that represent a sort of barriers, which limit the course of their development. Therefore the need arises to find out ways that can help to achieve the desired goals.

So the main idea dealt with in this research study is the type of leadership practiced by the firm and its relationship with employees' empowerment levels. To deal with this problematic this work is divided into two parts:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

Part 1: Study the theoretical side. It consist of two chapters. The first chapter dealt with the theoretical framework of empowerment. While the second one focused on the relationship between levels of empowerment and leadership style.

Part 2: contains one chapter dealt with the empirical side of the study.

The conclusion of this study was that levels of empowerment vary from one style of leadership to another. It found out that the level of empowerment is higher with the transformative style and democratic style, whereas with the autocratic and the free style of leadership the level of empowerment is lower.

The key Words: empowerment, Administrative leadership, leadership style.

المقدمة :

إن الموظف يعتبر في الوقت المعاصر عنصر تحدي لدى الكثير من القادة في العديد من المنشآت، من خلال الرغبة في الاستفادة منه بالكيفية الصحيحة التي تحقق جميع الأهداف المرتقبة مستقبلا. ونتيجة للتغيرات والتحولات التي تحدث اليوم في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي والاجتماعي، دعت الضرورة إلى الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره إلى مستوى أرقى من ذي قبل، وذلك باعتماد ما يعرف بالإصلاح الإداري من خلال مداخل عدة و من أهمها مدخل التمكين. فهذا الأخير الذي يعتبر من أهم التحديات التي تواجهها المنشأة حاليا، نتيجة لعدم إدراك الإدارة لأهميته، خصوصا في الدول النامية التي تعاني من التسلط في الممارسة الإدارية وعدم الاقتناع بقدرة الموظفين على اتخاذ القرارات وذلك من خلال اعتماد النموذج البيروقراطي. فكثر من الدول تعتمد اللوائح والمراسيم والقواعد الإجرائية في العمل.

كما أن المسؤولين يخافون من فقدان النفوذ والسلطة التي يتمتعون بها.

ومن هنا أصبحت كل الأنظار موجهة للقيادة. بحكم الأهمية التي تستمدتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنشأة ومواردها في رفع الأداء، من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية، والتلاؤم مع ظروف العمل دخل المنشأة. ومن أجل تحقيق الأهداف المنشودة من الضروري تبني النمط القيادي الملائم الذي بدوره يكون مؤثرا على تمكين الموظفين، وبالتالي يمكن هنا للقادة التأثير في موظفيهم وتوجيههم نحو الاتجاه المرغوب فيه.

وعليه، انطلاقا مما سبق فإن القيادة الإدارية والتمكين هما عنصران مرتبطان بالكيفية التي تستوجب وجود كلاهما معا، ولذا قمنا بحث عن العلاقة بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية، من أجل تحديد أهمية كل منهما في ترقية الإدارة سعيا لخلق بيئة إبداعية تطويرية تتماشى والمتغيرات الراهنة وتكون قادرة على تلبية الحاجات وتحقيق الطموحات المنشودة من قبل المنشأة.

1. إشكالية البحث

إن القيادة اليوم تعتبر ضرورة اجتماعية وإدارية لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري من دونها، فهي المحرك الأساسي لعجلة التقدم والتطور في شتى المجالات، أي التوصل إلى أنجع الطرق القيادية أو بالأحرى أنجع نمط قيادي يمكن أن يساهم في خلق مستوى جيد من التمكين. و نظرا لتعدد أنماط القيادة الإدارية وانطلاقا من طبيعة الموضوع، فإن الباحث قد ركز في هذه الدراسة على أربعة أنماط فقط ألا وهي: الأوتوقراطي والديمقراطي والحر والتحويلي وعلاقتها بمستويات التمكين، ومنه يمكن حصر إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الذي يحدد الإطار العام لهذا البحث وذلك بالصيغة الآتية:

هل هناك علاقة بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية الممارسة عموما وعلى مستوى مديرية الري لولاية أم البواقي خصوصا ؟

لمعالجة الإشكالية المطروحة يتوجب علينا البحث في جملة من النقاط الآتية :

- ما المقصود بالتمكين وما هي مستوياته ؟ و ما المقصود بالقيادة الإدارية وما هي أنماطها ؟
- ما هي أنماط القيادة الإدارية السائدة بمديرية الري لولاية أم البواقي ؟
- ما هي مستويات التمكين السائدة بالمديرية ؟ و هل توجد علاقة بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية من الناحية النظرية والتطبيقية، وما هي طبيعتها؟
- ما هي العوقات التي تعيق عملية تمكين الموظفين بالمديرية ؟

2. أهمية وأسباب اختيار الموضوع

إن عملية التمكين والقيادة الإدارية تعد من أهم المواضيع التي يجب على الباحث اليوم الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية القصوى من جانب البحث العلمي من أجل إثراء هذا الموضوع بالدراسات والبحوث التي قد تساعد على فهم الأنماط القيادية التي تساعد على تحقيق مستوى جيد من التمكين. وعليه فمن الأسباب التي حذت بنا لاختيار هذا الموضوع، وتناوله نذكر:

- التعرف على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بعملية التمكين والقيادة الإدارية.
- التعرف على واقع التمكين بإحدى المنشآت العمومية، ونظرة الموظفين لهذا المدخل خاصة المسؤولين، ومعرفة الأنماط القيادية الممارسة ومستويات التمكين السائد وطبيعة العلاقة بينهما.

3. أهداف البحث

إن الدراسة التي قمنا بها تسعى إلى التعرف على ماهية التمكين والقيادة الإدارية ومختلف أنماطها من الناحية النظرية، وكذا على أنماط القيادة الإدارية السائدة أو الممارسة من قبل المسؤولين بالمديرية محل الدراسة على وجه التحديد، و معرفة النمط القيادي الأنجع الذي يحقق مستوى أعلى من التمكين. وكذلك التطرق إلى مختلف الدراسات ذات الصلة بموضوع التمكين وأنماط القيادة الإدارية، من أجل إثراء موضوع البحث. إضافة إلى هذا نذكر بعض الأهداف وهي:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- التعرف على واقع التمكين بالمديرية محل الدراسة من خلال تحديد مستويات التمكين السائد بها.
- تحديد العلاقة بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية الممارسة من قبل المسؤولين بالمديرية.

4. مجالات البحث

- المجال المكاني: اقتصرت الدراسة الميدانية للبحث على الموظفين بمديرية الري وفروعها على مستوى ولاية أم البواقي
- المجال الزمني: حدد المجال الزمني لهذه الدراسة بمدة 11 شهرا تقريبا، موزعة ما بين جمع المعطيات و البيانات و تحليلها عن طريق نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

5. منهجية وأدوات الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين من تنفيذيين وإشرافيين الذين يعملون على مستوى مديرية الري لولاية أم البواقي وجميع فروعها، فقد تم الاعتماد على طريقة الاستبيانات، وذلك من خلال تصميم إستبانة من جزئين، من بين هذين الجزئين فقد انصب الجزء الأول على البيانات الشخصية للمستجوب والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، الحالة الاجتماعية، أما الجزء الثاني فقد اندرج ضمنه ثلاث محاور رئيسية المتعلقة بأسئلة الدراسة حيث كانت كالآتي:

- المحور الأول: وقد تضمن الأنماط القيادية السائدة بالمديرية حيث اشتمل هذا المحور على 39 عبارة دالة على النمط الأوتوقراطي والديمقراطي والحر، وكذا التحويلي دون تحديد عبارات كل نمط .
- المحور الثاني: فقد تضمن مستويات التمكين السائد بالمنشأة المدروسة، وقد اشتملت هذه العبارة على 10 عبارات .
- المحور الثالث: فقد تضمن معوقات أو مشاكل التي تعيق عملية التمكين بنفس المنشأة، وقد اشتمل هذا المحور على 14 عبارة من أجل ترتيبها، بالإضافة إلى بعض المعوقات الأخرى.

أ. أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات وتحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية من أجل الحصول على التكرارات المطلقة، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعادلة ألفا كرونباخ، فالمتوسط الحسابي يبين ما هو اختيار الموظفين اتجاه أي عبارة من عبارات الدراسة ضمن كل محور من محاور الدراسة، وأما الانحراف المعياري يبين مدى تشتت إجابة العينة المدروسة، وكذا معامل الارتباط لبيرسون لتحديد العلاقة بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية، حيث يفيد المتوسط الحسابي في الترتيب بين العبارات وكذا معرفة المدى الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك من خلال مقياس ليكرت الخماسي الذي يحوي الاتجاهات الآتية:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

أوافق تماما، أوافق، محايد، لا أوافق، ولا أوافق تماما. أما الأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الخيار وهي: أوافق تماما=1، أوافق=2، محايد=3، لا وافق=4، لا أوافق تماما=5.

ب. ثبات أداة الدراسة

و لتأكد من ثبات الاتساق الداخلي لبنود الإستبانة تم استخراج معامل الثبات - ألف كرونباخ - كمايلي:

الجدول رقم: (01) معامل ألفا كرونباخ للعينة المدروسة

معايير الثبات	العبارات	معايير أداة الدراسة
0,778	39	الأنماط القيادية السائد بالمديرية
0,905	10	مستويات التمكين السائد بالمديرية
0,861		ثبات أداة الدراسة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج SPSS من خلال الجدول يلاحظ أن جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة، حيث حدد معامل الثبات لمتغيرات الدراسة بقيمة 0,861، هو أكبر من 0.60 هذا يؤكد على مصداقية البيانات و المعلومات المحصلة .

ج. صدق أداة الدراسة

أن الصدق فيعني شمول الإستبانة على كل العناصر الداخلة في التحليل، كما يجب أن تكون العبارات واضحة بالصورة التي من شأنها مساعدة المستجوب على فهمها، والإجابة عليها. وعليه تم إجراء صدق أداة الدراسة وذلك كالآتي:

- الصدق الظاهري للأداة: لتأكد من الصدق الظاهري للأداة تم إعداد هذه الإستبانة وذلك بالاعتماد على جملة من الدراسات السابقة في نفس المجال، وكذلك عرض الإستبانة على محكمين.
- صدق الاتساق الداخلي للأداة: من أجل اختبار الاتساق الداخلي للأداة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الارتباط بين العبارات في نفس المحور الذي تنتمي إليه وذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(02): معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول والثاني

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0,919	37	0,411	29	0,949	7	النمط الأوتوقراطي	
مستويات التمكين		0,391	31	0,898	8	0,028	17
0,799	1	0,550	32	0,935	9	0,661	18
0,969	2	0,414	34	0,817	10	0,954	20
0,959	3	0,283	39	0,979	11	0,933	22
0,960	4	النمط التحويلي		0,972	12	0,876	23
0,945	5	0,865	1	0,958	16	0,896	27
0,880	6	0,928	2	0,981	26	0,775	30
0,908	7	0,974	3	النمط الحر		0,905	33
0,983	8	0,969	4	0,567	19	0,188	35
0,878	9	0,942	6	0,730	21	0,322	36
0,998	10	0,916	13	0,709	24	0,204	38
		0,903	14	0,091	25	النمط الديمقراطي	
		0,892	15	0,470	28	0,946	5

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج SPSS.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن جميع القيم الخاصة بمعامل الارتباط لكل عبارة من عبارات كل محور حسب ما هو موضح في ملحق الإستبانة الموزع، حيث تدل هذه القيم على وجود علاقة إرتباطية موجبة بين عبارات كل محور من محاور الدراسة مع وجود اختلاف في درجة الاتساق ما بين متوسطة وقوية وقوية جدا. وعليه يمكن اعتبار أن أداة الدراسة ذات مصداقية وثبات داخلي.

6. الإطار النظري:

يمكن أن نعرض من خلال هذا القسم المفاهيم الأساسية حول التمكين و القيادة الإدارية ومختلف أنماطها، مع وجود التوسع نوعا ما في مفهوم التمكين الذي يعتبر العنصر الأساسي في هذه الدراسة. إن كلمة التمكين لغة تعني التقوية أو التعزيز أو الترسخ أو التثبيت.¹ أما اصطلاحا فعرف التمكين على أنه: «عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الجماعية وتقديم أفضل مآلديهم وأنه استثمار

¹.روحي البعلبكي، المورد الثلاثي - عربي - فرنسي - إنجليزي، دار العلم للنشر والتوزيع، ط4، لبنان، 2008، ص:585.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

قدرات ومواهب الآخرين ومشاركتهم في الملكية الوظيفية وإشعارهم بأهميتهم لإثراء العمل الوظيفي»². أما «Hebriegel»، و «Shocum»، حيث يعتبران التمكين: عملية يعني بها خلق الظروف الملائمة لتشجيع الموظفين والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة التي تصاحب اتخاذ القرارات الغير روتينية والإبداعية... الخ.³

لكن يوجد هناك بعض المصطلحات التي قدمتها بعض الدراسات السابقة كالتفويض، المشاركة في اتخاذ القرارات، الإثراء الوظيفي، الملكية الوظيفية، القيادة الذاتية إلى غير ذلك من المصطلحات الأخرى، التي يعتقد أنها ذات الصلة بمصطلح التمكين.⁴ ولكن السؤال المطروح هو لماذا اختيرت كلمة التمكين عوضاً عن المفاهيم السابقة؟ أو بالأحرى هل هناك فرق مابين التمكين و هاته المفاهيم؟ وهذا ما سوف نوضحه من خلال ما يلي:

○ التمكين و تفويض السلطة

هناك اعتقاد كبير بأن تفويض السلطة هو التمكين.⁵ حيث تشغل فكرة تفويض السلطة واللامركزية في سلطة اتخاذ القرارات موقعا أساسا فيما يتصل بفكرة التمكين، فالتمكين يعني منح السلطة ويدعى بتفويض السلطة. أما الاتجاه الحديث يرى أن التمكين هو منح الحرية والاستقلالية أمام الموظفين، وإعطائهم المسؤولية وسلطة اتخاذ القرار مع الثقة في كفاءتهم وأفكارهم.⁶ أما تفويض السلطة هو أن يعهد القائد إلى بعض موظفيه واجبات أو مهمات معينة، مبينا لهم هذه الوجبات، والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، وتفويض هذه الوجبات يتطلب من القادة منح قدرات كافية من سلطاتهم إلى موظفيهم حتى يتمكنوا من إنجاز واجباتهم.⁷

² ناصر محمد العديلي، مقالة بعنوان:، التمكين ... مشاركة في الملكية والثقة وإطلاق طاقات الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم،،، الصحيفة الاقتصادية الإلكترونية، العدد 5453، التاريخ والساعة: 2008/09/15-22:05م.

الموقع: http://www.aleqt.com/2008/09/15/article_154887.html

³ عبد الله الطائي وعيسى فدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:240.

⁴ رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتحسين المهارات، عالم الكتب الحديث، أربد، 2006، ص:146.

⁵ رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة- دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة-، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص:16.

⁶ رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص:56.

⁷ إبراهيم عفيف إبراهيم، العلاقة بين اتخاذ السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2006، ص:13.

○ التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات

ويرى Offermann و Hollande إن تمكين السلطة للموظفين يشبه المشاركة في صنع القرارات في نواحي ويختلف عنها في نواحي أخرى، حيث يرتبط المفهوم بالمنهج الديمقراطي للإدارة عن طريق إشراك الموظفين في مهام تفوق مسؤوليات العمل اليومي، ولكن مفهوم تمكين الموظفين أوسع نطاقاً، فالمشاركة في صنع القرارات قد تتراوح بين قيام المدير باستطلاع آراء عدد قليل من الموظفين لإشراك جميع الموظفين في القرار الجماعي.⁸ و عليه فإنه في حال من الأحوال لا يمكن أن نخلط ما بين التمكين والمشاركة. فالمشاركة هي مجرد طرح الأفكار أو آراء ليس تقلد كلي للسلطة، أما التمكين هو امتلاك كلي للسلطة.

○ التمكين والإثراء الوظيفي

سيعرف الإثراء الوظيفي بأنه: «عملية إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في الأنشطة الوظيفية بجانب الاستقلالية والحرية للموظف في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته».⁹ ومن هذا نفهم أن الإثراء الوظيفي هو مقدمة أو أسلوب داعم لفكرة التمكين، أي أن الإثراء الوظيفي هو عملية يجب أن تسبق فكرة التمكين، بل هي عملية أساسية لتطبيق وإنجاح عملية تمكين الموظفين.¹⁰

○ التمكين والقيادة الذاتية

إن القيادة الذاتية تعرف على أنها: «عملية التأثير الذي نمارسه على أنفسنا بهدف الدافعية الذاتية التي نحتاجها لأداء أعمالنا».¹¹ ويبيدي المنظرون الحاليون الذين يدرسون القيادة اهتماماً بالتمكين، حيث ناقش الكثير منهم مصطلح التمكين في سياق مفهوم وتطبيقات القيادة المتميزة (super leadership) والقيادة الذاتية (self-leadership)، حيث يرون أن التمكين هو المحصلة الجماعية للقيادة:¹²

الموقع: <http://scholar.najah.edu/sites/scholar.najah.edu/files/all-thesis/5171582.pdf>

⁸ . تامر ممتاز عبد الخالق، أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية، «دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، رسالة دكتوراة، جامعة عين شمس، مصر، 2010، ص:20، ص:21.

الموقع: www.egypo.gov.eg/inner/PDFs/newspaper_8_2004_a.pdf

⁹ . بن جامع رشيدة، تمكين العاملين ودوره في تحسين الأداء بالمنشأة الإستشفائية، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2010/2009، ص:20.

¹⁰ . حنان رزق الله، مرجع سبق ذكره، ص:20.

¹¹ . رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص:61.

¹² . نفس المرجع، ص:61.

○ التمكين والملكية

إن الملكية ليست مفهوماً بسيطاً حيث أشارت بعض الدراسات حول الملكية أنها تصنف إلى صنفين الملكية الرسمية والنفسية، ذلك أن الملكية الرسمية تشير إلى اقتناء الأشياء المادية وهذا ما نراه يتجلى في امتلاك الفرد لأسهم أو سندات داخل منشأة ما، وأما الملكية النفسية فلا يشعر بها الفرد إلا إذا سمح له بالمشاركة في صنع القرارات والتأثير في أداء المنشأة. ومن خلال المفهوم الخاص بالملكية الرسمية والنفسية نجد أن الملكية النفسية أقرب من الملكية الرسمية إلى مفهوم التمكين.¹³ وعليه فالملكية النفسية تختلف هي أخرى عن عملية التمكين، حيث أن الموظف امتلك الملكية النفسية مروراً بالملكية الرسمية، وليس من خلال علاقته بموظفيه، بينما التمكين يتطلب وجود علاقة مابين الموظف والقيادة تبنى على التشارك والثقة والتعاون وغيرها من العلاقات.¹⁴

7. مستويات التمكين:

يسعى القائد الممكن إلى إيجاد مستوى جديد داخل المنشأة وهو جعل الموظف أو الموظفين يفعلون ما هو ضروري وينفع المنشأة، حيث عرف جميع القادة أن عملية إعادة الحيوية إلى منشأتهم تبدأ من الأسفل إلى الأعلى، لكن الإشكالية تقع أو تطرح في كيفية تمرير هذه الرسالة وإيصالها دون استخدام القوة أو الضغوط، التي من شأنها أن تقلل من الردودية، وحل هذه المشكلة يكمن في انتهاج عملية التمكين.¹⁵ ولهذا قسم (2000) Meshome، و Glinow، التمكين إلى ثلاث مستويات، وهي تعكس درجة السلطة التي يمارسها الموظفين على عملية صنع القرارات وعدد خطوات القرارات التي يستطيع من خلالها الموظفين تطبيق تلك السلطة. وهذه المستويات تتمثل في:¹⁶

- المستوى الأول: الاستشارة الانتقائية، حيث يطلب من الموظفين وبشكل فردي معلومات محددة أو آراء حول بعض القرارات، وهنا لا يستطيع الموظفين فهم المشكلة وبالتالي لا يستطيعون تقديم الآراء.
- المستوى المتوسط: ويظهر هذا المستوى عندما تتم استشارة الموظفين بشكل الواسع سواء بشكل فردي أو جماعي، مع إمدادهم بكافة التفاصيل والمعلومات حول المشكلة المطروحة، ومن ثم تستخدم هذه المعلومات من قبل الموظفين من أجل إعطاء آرائهم للمشرف لكن القرار الأخير والنهائي هنا يعود إلى أصحاب السلطة
- المستوى الأعلى: يتمثل هذا المستوى في إفادة جميع المشرف عليهم بكافة المعلومات ثم ترك لهم حرية الإدلاء بآرائهم مع امتلاكهم لزام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرار.

¹³ . حنان رزق الله، مرجع سبق ذكره، ص:64.

¹⁴ . نفس المرجع، ص:19.

¹⁵ . عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص:37.

¹⁶ . أحمد الخطيب وآخرون، الإدارة الحديثة، نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، دار عالم الكتب الحديث، دار جدار للكتاب العالمي، أربد، 2009، ص:46، ص:47.

8. خطوات التمكين

إن التمكين هو أسلوب يسعى من خلاله القائد إلى تمكين الموظفين في أداء مهامهم، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف يجب على كل قائد اعتماد جملة من الخطوات من أجل تنفيذ هذه العملية بإحكام أو بأقل خطأ ممكن. ولذلك ورد العديد من النماذج تنطوي تحتها جملة من الخطوات المحكّمة من أجل تطبيق عملية التمكين داخل المنشأة.

○ نموذج (1995) Fottler و Fond

أن هذا النموذج هو الآخر قام بإدراج مجموعة من الإجراءات التي يعتمد عليها في تنفيذ عملية تمكين الموظفين داخل أي منشأة، والتي نوردتها فيما يلي:¹⁷

- تحديد أسباب الحاجة للتغيير
- التغيير في سلوك القادة
- تحديد القرارات يشارك فيها الموظفين
- تكوين فريق العمل
- المشاركة في المعلومات
- اختيار الموظفين المناسبين
- توفير التدريب
- الاتصال لتوصيل التوقعات
- وضع برنامج للمكافآت والتقدير
- عدم استعجال النتائج

○ نموذج (2001) Daifes

اقترح daifes من خلال عمله كمدرّب ومستشار إداري أن هناك عشر طرق يمكن للقيادة إتباعها لتمكين موظفيها وهي:¹⁸

- التمكين من خلال المسؤوليات: يجب أن يكون الموظف على دراية ومعرفة بالمهام المطلوبة منه، وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بامتلاك والأهمية ويزيد من المسؤولية.
- التمكين من خلال منح الصلاحيات: لا يتم التمكين من دون صلاحيات، أي أن منح الصلاحيات للموظف داخل عمله يؤدي به إلى التحمس والإبداع أكثر.
- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: يجب وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى مع وجود شرط مهم، هو أن هذه المعايير يجب أن تتصف بالمصادقية والموضوعية مثلاً.

¹⁷ سعد بن مرزوق العتيبي، مقالة بعنوان: «جوهر تمكين العاملين - إطار مفاهيمي»، الملتقى السنوي العاشر

إدارة الجودة الشاملة، (17-18 أبريل 2005 م)، التاريخ والساعة: 23-10-2010/12:25 .

الموقع: <http://www.saudichambers.org.sa/Images/14.pdf>

¹ نفس المرجع ص: 158، 159.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- التمكين من خلال التدريب والتطوير: إن عملية التدريب عنصر أساسي لتزويد الموظفين بكافة المهارات اللازمة وكذلك الثقة بالنفس لإنجاز مهام معينة.
- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: يجب توفير المعرفة للموظفين حتى يستطيعوا اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
- التمكين من خلال التغذية العكسية: إذا أردنا إنجاز عملة تمكين الموظفين، يجب أن يعلم الموظف والمنشأة بنقاط الضعف ليقوما بتقويتها و مراجعتها والحرص على عملية الاتصال الشنائية.
- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يجب أن يولى الموظفين بالاهتمام الكامل من قبل قادتهم.
- التمكين من خلال الاحترام والثقة: يجب أن يعامل الموظف باحترام من قبل قائده أثناء تأدية المهام وذلك من أجل مساعدته في تعزيز شعوره بالاحترام وذلك ما ينعكس بالأداء المتميز له.
- التمكين من خلال السماح بالفشل: إن أي موظف تعطى له الحرية و الاستقلالية في إنجاز المهام المكلف بها دون محاسبة في النهاية أو دون وضع إنذارات ابتدائية في حالة الفشل في مهامه.

9. مفهوم القيادة الإدارية و أنماطها

حسب Kuntz و Aadonnel القيادة الإدارية: « تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني ». ¹⁹ أما حسب giff تعرف القيادة الإدارية بأنها: « وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية ». ²⁰

فالنمط القيادي المنتهج من قبل أي قائد أو مسؤول مع موظفيه يسعى للوصول إلى الأهداف المنشودة. ²¹ وعليه يمكن أن ندرج مختلف الأنماط القيادية أو بعضها وذلك حسب وجهة نظر كل موقف لهذا الجانب. يعود هذا التصنيف إلى دراسات قام بها كل من LEUWIN و LIPPIT و White في أواخر الثلاثينات (1939)، حيث بينت أن هناك ثلاث أنماط قيادية وسلوك القائد لكل نمط على الموظفين وولائهم التنظيمي. ²² ومن خلال هذه الدراسة نجد الأنماط الآتية:

¹⁹ نواف كنعان، ، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الإصدار الثامن، عمان، 2009، ص:97.

²⁰ آبت بارة شفيعة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009/2010، ص:03.

²¹ عبد الفتاح بوخهم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص:126.

²² محمد حسن محمد حميدات، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص:27.

○ النمط الاستبدادي أو الأوتوقراطي

إن هذا الأسلوب يقوم على مبدأ الرأي الواحد في اتخاذ القرار من قبل القائد دون مشاركة أو مسألة من قبل الموظفين.²³ والأهداف، وهذا النوع من النمط يلفه جو من الخوف وقتل روح المبادرة والإبداع وانخفاض معنويات الموظفين.²⁴

○ النمط الديمقراطي

هو نمط نقيضاً للنمط السابق، لأن هذا النمط يكون القائد على ثقة بموظفيه بأنهم يمتلكون مهارات كافية والقدرة على الإبداع.²⁵ والقائد في هذا النمط يكون لديه الاتجاه التشاركي و الاستعداد النفسي لممارسة الديمقراطية في كل أعماله، ويؤمن في أعماقه بالمبادئ التي تقوم عليه الديمقراطية.²⁶

○ النمط الحر أو الفوضوي

هنا القائد لا يتحمل أي مسؤولية، أي عندما يحتاج له أفراد لا يجدونه.²⁷ أي يكون القائد هنا ميالاً إلى التفويض الكامل لسلطته في الغالب إلى موظفيه، ولا يصدر قرار إلا بناء على رأيهم وعلى هذا لا يتدخل بقرار من القرارات أو سياسة من السياسيات.

أما إذا انتقلنا إلى الفكر الحديث فقد تتغير الأنماط من رؤية إلى أخرى، أي كل حسب توجهه. فلقد ذكر(ERIC (2003) بأن هناك العديد من النماذج في القيادة العصرية. حيث كانت نتيجة لتطورات التي شهدتها العقدان الأخيران من القرن الماضي، خصوصاً بعد ظهور نموذج النمط التحويلي، نموذج النمط التبادلي.²⁸

²³. تيسفا جببير ميدين و بيتر شافيز الترجمة سلامة عبد العظيم حسين، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص:32.

²⁴ . NATALIA JONES; ARTTICLE IN „Analyses OF LEADERSHIP STYLES,, EDETEDTED. BY. MICHELE MC CDONAUGH. PUBLISHED ON JUN 22.2010.

// WWW.BRIGHTUF.CON OFFICE /HOME/ARTICLES/749566.ASPX http Site:

²⁵. عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص:128.

²⁶. كريم ناصر علي احمد ومحمد خلف الدليمي علم النفس الإداري و تطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2009، ص:47.

²⁷. مدحت محمد أبو نصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، دار بتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص:205.

²⁸. علوي عبد الله الطاهر، النموذج القيادي التربوي الإسلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2007، ص:137.

○ النمط التحويلي

فالنمط التحويلي هو العملية التي تغير الموظفين وتحولهم، بحيث تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل.²⁹ فالنمط التحويلي كما يقول BURNS هو نمط لا يصف كيف يتصرف القادة في الواقع، بل كيف عليهم أن يتصرفوا.³⁰

○ النمط التبادلي

يتضح من ذلك أن النمط التبادلي يقوم على أساس التبادل المستمر في المنافع بين القائد والموظفين، وتتضمن هذه المبادلات مكافآت مشروطة من القائد مقابل الأداء الاعتيادي من لدن الموظفين، فضلاً عن أن القيادة التبادلية تؤمن بما يسمى الإدارة بالاستثناء، أي تدخل القائد في العمل بعد ملاحظة انحرافات الموظفين عن الضوابط والتعليمات.³¹

10. الدراسات العربية والأجنبية التي أحاطت بالموضوع نذكر البعض منها:

○ دراسة الضمور (2008): بعنوان، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري دراسة حالة مركز الوزارات الأردنية،

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على التمكين الإداري لدى المديرين في الوزارات المركزية في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (294) شخص وقد تم توزيع (333) استبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة وأسترجع منها (294) استبانة أي بنسبة 88% وقد كانت جميع الاستبيانات المسترجعة صالحة للتحليل. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر للعوامل التنظيمية على التمكين الإداري، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل المؤثرة في التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الوظيفية.³²

○ دراسة ابوبكر بوسالم (2010): بعنوان، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى الأفراد شركة سوناطراك الجزائرية،،

تهدف هذه الدراسة في التعرف على الأهمية النسبية لتواجد كل من أبعاد تمكين الموظفين وأبعاد الولاء التنظيمي، كما تهدف إلى معرفة أثر تمكين الموظفين في الولاء التنظيمي من خلال الارتكاز على جملة من

²⁹. أمينة بنت سليمان العمر، خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص:02.

□ libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind12422.pdf الموقع:

³⁰. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص:144.

³¹. محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص:61

□ http://vb1.alwazer.com/uploaded/79866_1269574003.pdf الموقع:

³². عماد علي المهرات، عماد علي مهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، 2010، ص:55

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات واللافاق)

النقاط المتمثلة في معنى العمل، كفاءة الموظفين، استقلالية العمل وتطوير العمل،³³ وقد ركزت هذه الدراسة على عينة متمثلة في فئة الموظفين في المستويات الوسطى والدنيا بشركة سونا طراك الجزائرية والذي قدرت نسبتهم 94% من إجمالي الموظفين أي حوالي 125000 عامل.³⁴ وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير تمكين الموظفين في الولاء التنظيمي لموظفي المنشأة، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك الموظفين في الشركة لتمكين الموظفين تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمل، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) وذلك نتيجة إلى أن أفراد العينة المدروسة لا يؤثر في اتجاهاتهم حول التمكين اختلاف المتغيرات الديمغرافية السابقة بحكم أنهم يعايشونه ويتأثرون به.³⁵

○ **دراسة بن جامع رشيدة (2010):** بعنوان «تمكين العاملين ودوره في تحسين الأداء بالمنشآت الإستشفائية دراسة حالة المنشأة الإستشفائية العمومية بالقل»، تهدف هذه الدراسة إلى هدفين أحدهما علمي والأخر عملي، حيث من خلال الهدف العلمي تهدف الدراسة إلى التعريف بموضوع التمكين وأهميته وفوائده وكذلك تطوير أساليب والسياسات المطبقة في التعامل مع العنصر البشري. أما الهدف العملي يتمثل في إظهار مدى فعالية الموظفين وأثره على أداء العام للمنشآت وتكوين فكرة عن المنشأة الجزائرية، بالإضافة إلى توعية المنشآت ومحاولة إقناع المسؤولين بضرورة تبني فكرة التمكين، ومن أهم نتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ما يلي:³⁶

- بناء على ما تم تقديمه تم تأكيد الفرضية الأولى الخاصة بالجانب النظري والتي مفادها أن تمكين الموظفين يحسن مستوى الأداء عند الأفراد، حيث تم تأكيد العلاقة الإيجابية التي تربط تمكين الموظفين بالأداء.
- تم تأكيد الفرضية الثانية التي مفادها غياب تمكين الموظفين بالمنشأة الإستشفائية محل الدراسة.
- أما الفرضية الثانية والتي مفادها «تمكين العاملين أثر على مستوى جودة الخدمات الصحية»، فقد تم تأكيدها وبشدة.

○ **دراسة (2009) Henry Angori بعنوان:** «إدارة وراء الكواليس: وجهة نظر لتمكين الموظف»، «Managing behind the scenes: a viewpoint an employee empowerment»، تهدف هذه الدراسة للبحث عن الأشياء التي توفرها المنشأة لتحسين عملية تمكين الموظفين وتخفيض معدل دوران العمل حيث أن تطوير الإستراتيجيات المختلفة من قبل القادة تبين الكيفية التي يشجع بها الموظف في المنشأة وتخفيض معدلات دوران العمل. وخلص الباحث إلى مجموعة من النتائج:³⁷

³³ . أبوكر بوسالم، أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي لدى أفراد شركة سونا طراك الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، لبنان، 2010، ص:03.

³⁴ . نفس المرجع، ص:06.

³⁵ . نفس المرجع ص:09.

³⁶ . نفس المرجع، ص:200.

³⁷ . نفس المرجع، ص:64.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- تمكين الموظفين ضروري في عصر العولمة لتمكين المنشأة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية وتخفيض معدل دوران العمل.
- تمكين الموظفين هو أحد الإستراتيجيات التي يمكن استعمالها من قبل الإدارة لتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم.

○ **دراسة (2010) Etebrien Akbar and others** : بعنوان: «أهمية العلاقة بين التمكين النفسي وإنتاجية الموارد البشرية في المنشآت الحكومية». جاءت هذه الدراسة ليبحث العلاقة ما بين التمكين النفسي للموظف وإنتاجية الموارد البشرية، حيث كانت العينة متكونة من 252 شخص وكانت أداة الدراسة هي عبارة عن إستبانة لقياس التمكين النفسي واستخدام تصميم الإستبانة لقياس الإنتاجية البشرية. وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ما بين التمكين النفسي ومعدل إنتاجية الموارد البشرية.³⁸

○ **دراسة (2011) Wan abd aziz wan mohd amin** بعنوان: «نموذج الاتصال القيادي والتمكين»، حيث هدف هذه الدراسة هو معرفة العلاقة ما بين القيادة الاتصالية أو الاتصال القيادي والتمكين، وذلك ما بين موظفين الخدمة المدنية في ماليزيا، حيث أجريت دراسة استقصائية وجه لوجه من خمس أقسام للوكالة الفيدرالية باستخدام أسلوب أخذ البيانات العشوائية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن الإدارة يجب أن تركز على التمكين الذي يرتبط بشكل ملحوظ بحافز الشغل لدى الموظفين، أي أن هناك تأثير ما بين التمكين والتحفيز، وعليه يجب أن يكون التمكين في المكان الذي يعزز الدافع بين الموظفين.³⁹

11. تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

من اجل الإجابة على أسئلة الدراسة قمنا بحساب التكرارات والنسب الخاصة بكل عبارة من عبارات كل الأنماط القيادية المدروسة، كما تم حساب كل من المتوسط الحسابي لكل عبارة، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الجداول الموالية:

أولاً: الإجابة على التساؤل المتعلق بأنماط القيادة الإدارية السائد بالمديرية ؟

من خلال الجداول الموالية تستعرض أهم الأنماط القيادية السائدة بالمنشأة التي هي محل الدراسة كمايلي:

³⁸.Noor-Mohammad Yaghoobi and other, Importance of the Relationship Between Psychological Empowrment of Employees and Human Resources Productivity In Government Organisation, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450-2275 Issue 25 (2010).

site : http://www.eurojournals.com/ejefas_26_04.pdf

³⁹.Wan Abd Aziz Wan Mohd Amin, Articles u aux termes, Modeling Leadership Communication and Empowerment. Universiti Malaysia Terengganu (UMT), 05.03.2012 /21:50 .

site : <http://>

www.jgbm.org/page/18%20wan%20abd%20aziz%20wan%20MOHD%20AMIN.pdf

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الجدول رقم: (03) إجابة العينة المستجوبة حول مدى ممارسة النمط الأوتوقراطي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الرتبة
17	يركز المدير على تنفيذ التعليمات والأنظمة كما هي	1,87	10
18	يعتقد المدير أن تبادل الآراء مضيعة للوقت	3,25	03
20	يميل المدير إلى تركيز جميع السلطات أو القرارات في يده	2,70	09
22	يعتقد المدير أن جميع الحلول في يده	3,01	05
23	يطالب المدير الموظفين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها	3,01	06
27	يتجنب المدير تغيير أسلوب العمل	2,98	07
30	المدير هو الذي يقرر ماذا يمكن فعله وكيف يمكن تنفيذه	3,38	02
33	ينفرد المدير باتخاذ القرارات لوحده	3,14	04
35	يحرص المدير على أن يكون هو المتحدث الرسمي عن الموظفين	2,87	08
36	المدير لا يثق في قدرات موظفيه	3,58	01
38	الصرامة في تنفيذ القرارات وعدم التساهل مع الموظفين في حالة الأداء السلبي	1,77	11
	المتوسط المرجح	2,88	/

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج SPSS.

من النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارات اختلفت من حيث قيمة المتوسط الحسابي من عبارة إلى أخرى، ونتيجة لهذا الاختلاف تم استنتاج اتجاه كل عبارة من العبارات وذلك اعتمادا على سلم ليكرت ما بين: أوافق، أوافق تماما، لا أوافق، ومحايد، وهذا ما نجده بارزا في الجدول رقم: 14، حيث جاءت العبارات: 18، 20، 22، 23، 27، 30، 33، 35 بالخيار، محايد، أما العبارات: 17، 36، 38 فقد جاءت بالخيارات الآتية على التوالي: «أوافق»، «لا أوافق»، «أوافق تماما». وعليه من أجل تحديد المجال الفئوي لهذا النمط ضمن سلم ليكرت، تم حساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا النمط وذلك من خلال العبارات الخاصة به والذي جاءت قيمته مقدرة بـ 2,88، علما أن هذه القيمة تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي للكرت وهي الفئة التي تحوي على الخيار، محايد، ومنه يمكن القول أن الموظفين قد كانوا محايدين على أن النمط الأوتوقراطي ممارس من قبل القادة أو المسؤولين بالمديرية.

الجدول رقم: (04) إجابة العينة المستجوبة حول مدى ممارسة النمط الديمقراطي

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الرتبة
5	يحث المدير الموظفين على تحسين الأداء	2,04	09
7	يشجع المدير على المناقشة الجماعية لمتطلبات العمل	2,24	07
8	يشجع المدير الموظفين على الإدلاء بأرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه	2,44	01
9	يفوض المدير بعض صلاحياته إلى الموظفين	2,34	03
10	يحضى الموظفين بالتقدير في حالة الأداء الجيد	2,05	08
11	استماع المدير لأراء الموظفين قبل اتخاذ القرارات	2,44	02
12	تشجيع الموظفين على التنافس البناء	2,28	06
16	ينتهج المدير العمل بأسلوب الفريق	2,34	04
26	يحرص المدير على التأكد من أن جهود الموظفين منسقة بالكيفية المطلوبة	2,30	05
المتوسط الحساب المرجح		2,27	/

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج SPSS. من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه فان العبارات الخاصة بهذا النمط فقد اقتصر على الخيار، وأوافق،، ومنه فإن العينة المدروسة كلها وافقت على كل العبارات الخاصة بهذا النمط، ، ثم تم بعدها حساب المتوسط الحسابي المرجح الإجمالي لكل العبارات الخاصة بهذا النمط، وذلك من أجل تحديد المجال الفئوي الذي ينتمي إليه هذا المتوسط ضمن سلم ليكرت، وانطلاقاً من قيمة المتوسط التي قدرت ب 2,27 نجد أن هذه القيمة تقع ضمن الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي للكرت وهي الفئة التي تحوي على الخيار، وأوافق،، وعليه نستنتج أن الموظفين قد وافقوا على أن هذا النمط ممارس من قبل القادة بالمديرية.

الجدول رقم: (05) إجابة العينة المستجوبة حول مدى ممارسة النمط الحر أو الفوضوي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الرتبة
19	يوافق القائد على الأساليب التي يختارها الرؤوسين في إنجاز أعمالهم	2,37	07
21	يفوض المدير كل صلاحياته الإدارية للموظفين	3,02	04
24	يتردد المدير في بعض الأحيان في اتخاذ القرارات	2,85	05
25	يتهرب المدير من مواجهة مشاكل العمل	3,84	01
28	يطرح المدير أفكاره على الموظفين لمناقشتها	2,31	08
29	يسمح المدير بالاجتهاد الشخصي في حل مشاكل العمل	2,12	09
31	لا يتدخل المدير في حل النزاعات الجماعية داخل مكان العمل	2,68	06
32	يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في إنجاز أعمالهم	3,71	02
34	عدم اهتمام المدير بميول الموظفين و رغباتهم واتجاهاتهم	3,11	03
39	يعطي المدير الحرية الكاملة للموظفين في إنجاز أعمالهم	1,94	10
	المتوسط الحسابي المرجح	2,79	/

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج SPSS.

وعليه بعد هذه الملاحظات من هذا الجدول تم من خلال الاعتماد على المتوسط الحسابي المرجح الذي كانت قيمته 2,79 لكل العبارات من 1 إلى 10 والتي نجد أنها تقع ضمن الفئة الثالثة الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي، وعليه يتضح أن العينة المدروسة محايدة حول ما إذا القادة أو المسؤولين بالمديرية يمارسون النمط الحر أو الفوضوي على الموظفين أو لا.

الجدول رقم: (06) إجابة العينة المستجوبة حول مدى ممارسة النمط التحويلي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الرتبة
1	المدير يسعى إلى تطوير أعمال المنشأة	1,80	09
2	يسعى المدير للرفع من ثقة الموظفين بأنفسهم	2,21	05
3	المدير يتميز بثقة عالية و ذو رؤية ورسالة	2,07	08
4	المدير يمثل القدوة التي يتعلم منها الآخريين	2,11	06
6	يشجع المدير الموظفين على الإبداع	2,24	04
13	الاهتمام بنقاط الضعف وتحليلها	2,45	02
14	الاهتمام بنقاط القوة وتحليلها	2,48	01
15	الاهتمام بتحليل الفرص المتاحة في إدارته	2,34	03
37	يعمل المدير على وضع إستراتيجية بعيدة المدى لإدارته	2,08	07
	المتوسط الحسابي المرجح	2,20	/

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج SPSS.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه فان العبارات الخاصة بهذا النمط قد اقتضرت على الخيار، أوأفق،،، وعليه يمكن القول أن العينة المدروسة كلها وافقت على كل العبارات الخاصة بهذا النمط، ومن أجل تحديد المجال الفئوي الذي ينتمي إليه هذا المتوسط ضمن سلم ليكرت، وانطلاقاً من قيمة المتوسط الحسابي المرجح لكل العبارات الذي قدر بـ 2,20 نجد أن هذه القيمة تقع ضمن الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي للكرت وهي الفئة التي تحوي على الخيار، أوأفق،،. وعليه يمكن القول أن الموظفين قد وافقوا على أن هذا النمط (التحويلي) ممارس من قبل القادة أو المسؤولين بالمديرية.

ثانياً: الإجابة على التساؤل الثاني، ما هي مستويات التمكين السائد بالمديرية ؟

من خلال تطبيق نظام SPSS المذكور سابقاً تم حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري الخاصة بكل عبارة من العبارات التي لها علاقة بمستويات التمكين، أي العبارات الدالة على مستويات التمكين السائد بالمديرية، ومنه تم تلخيص كل النتائج المتعلقة بهذا المحور والنتائج المحصل عليها يتضمنها الجدول الموالي:

الجدول رقم: (07) مستويات التمكين السائدة بالمديرية

الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اوافق تماما		لا اوافق		محايد		اوافق		اوافق تماما		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
اوافق	2101,	432,	5,7	4	14,3	10	25,7	18	25,7	18	28,6	20	1
اوافق	2291,	222,	8,6	6	8,6	6	11,4	8	40,0	28	31,4	22	2
اوافق	1701,	182,	8,6	6	2,9	2	18,6	13	38,6	27	31,4	22	3
اوافق	3461,	22,4	11,4	8	12,9	9	12,9	9	32,9	23	30,0	21	4
اوافق	0621,	1,97	2,9	2	8,6	6	11,4	8	37,1	26	40,0	28	5
اوافق	1591,	402,	5,7	4	11,4	8	25,7	18	31,4	22	25,7	18	6
اوافق	1,123	312,	7,1	5	7,1	5	18,6	13	44,3	31	22,9	16	7
اوافق	2231,	252,	7,1	5	11,4	8	12,9	9	37,1	26	31,4	22	8
محايد	6461,	682,	8,6	6	20,0	14	15,7	11	28,6	20	25,7	18	9
اوافق	1,145	192,	5,7	4	8,6	6	15,7	11	38,6	27	31,4	22	10
	1,105	2,30	متوسط المحور										

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج spss.

من النتائج يتبين أن آراء المستجوبين تراوحت ما بين اوافق ومحايد ولكن بأغلبية للخيار، اوافق،،، حيث نجد أن العينة المدروسة أجابت على 9 عبارات من أصل 10 بالموافقة وواحدة فقط بالمحايدة. ومنه يمكن القول أن العبارات من 1 إلى 9 تبين لنا أنه قد أجيب عليها بالخيار، اوافق،،، وذلك انطلاقا من المتوسط الحسابي المحسوب لكل عبارة. وعليه فإن كل العبارات قد وافقت عليها العينة المدروسة بالمديرية. وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي المرجح لكل عبارات هذا المحور والذي نجده موضح في الجدول أعلاه بقيمة تقدر بـ 2,30، وهي القيمة التي تقع ضمن الفئة الثانية من سلم ليكرت، حيث تمثل في الخيار، اوافق،،. ثالثا: الإجابة على التساؤل الثالث: العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية ؟

يمكن الإجابة على السؤال الثالث من خلال استخدام معامل الارتباط لبرسون وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الآتي:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الجدول رقم: (08) العلاقة بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية

أنماط القيادة الإدارية	مستويات التمكين	الدلالة الإحصائية	طبيعة العلاقة
النمط الأوتوقراطي	0,414	0,01	ارتباط ضعيف
النمط الديمقراطي	0,961	0,01	ارتباط قوي جدا
النمط الحر	0,486	0,01	ارتباط ضعيف
النمط التحويلي	0,998	0,01	ارتباط قوي جدا

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج SPSS.

من خلال النتائج المحصلة في الجدول نستنتج أن هناك علاقة طردية ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائد بالمديرية عند مستوى دلالة 0,01، حيث جاءت هذه العلاقة مختلفة من نمط إلي آخر. فبالنسبة للنمط الأوتوقراطي والحر كان الارتباط ضعيف مع مستوى التمكين، أما بالنسبة لكل من النمط الديمقراطي والتحويلي فقد كان الارتباط قوي جدا.

رابعا: الإجابة على التساؤل الرابع: ما هي المعوقات أو المشاكل التي تواجه التمكين بالمديرية (مكان العمل) من خلال هذا المحور نريد أن نقوم بمعرفة المعوقات أو المشاكل التي تواجه عملية التمكين داخل المديرية أي في مكان العمل وذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم: (09) المعوقات أو المشاكل التي تواجه التمكين بالمديرية (مكان العمل)

الترتيب	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
14	5,55	المركزية في اتخاذ القرارات	1
01	8,90	تطبيق اللوائح والمراسيم كما هي دون أي اجتهاد	2
02	8,46	عدم التشارك في أداء العمل (العمل ضمن الفريق)	3
11	7,10	نظام التحفيز المحدود	4
07	7,60	محدودية تفويض السلطة	5
10	7,31	عدم الاهتمام بانجازات الموظفين	6
05	7,92	غياب مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات	7
04	7,94	غياب نظام التشجيع على الأداء	8
13	6,24	هروب الموظفين من تحمل المسؤولية	9
08	7,55	عدم حرص الموظفين على تطوير أداءهم	10
12	6,88	الخوف من تحمل مسؤوليات أكبر	11
06	7,62	ظروف العمل لا تسمح بحل المشاكل التي تواجه الموظفين	12
03	8,45	بيئة العمل لا تساعد على إحداث تعاون ما بين الإدارة و الموظفين .	13
09	7,32	نقص الدعم و الإمكانيات اللازمة لأداء العمل	14

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للاستبيان من خلال برنامج SPSS.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

نتيجة لحساب المتوسط الحسابي لكل عبارة من العبارات الدالة على المعوقات التي تواجه تمكين الموظفين داخل المديرية، تم ترتيب العبارات حسب الأهمية التي نوليها لعبارة على عبارة أخرى، وذلك استنادا للمتوسط الحسابي الخاص بكل عبارة وفي بعض الأحيان على الانحراف المعياري في حالة التساوي في المتوسط الحسابي.

11. النتائج والتوصيات

أولاً: النتيجة المتعلقة بأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية

من خلال النتائج المحصلة بخصوص هذا الجانب يتضح بأن أنماط القيادة الإدارية السائد بالمنشأة التي أجريت بها الدراسة هي:

- **النمط الأوتوقراطي والنمط الحر:** من خلال النتائج المتعلقة بكل العبارات الخاصة بكل نمط، جاءت أغلبية الإجابات بالخيار، «محايدة»، أما العبارات الأخرى توزعت ما بين «أوافق تماماً»، «أوافق»، «ولا أوافق»، وعليه نتيجة لاعتمادنا على المتوسط الحسابي المرجح لكل من النمطين تبين أن المتوسط الحسابي المرجح لكلاهما يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم لكرت وهذا ما يوافق الخيار، «محايد»، أي هما النمطين الأقل ممارسة بالمديرية وهذا دليل على بداية التخلي عن ممارسة هذين النمطين من قبل الجهة المسؤولة والتوجه نحو البديل.
- **النمط الديمقراطي والنمط التحويلي:** أما بالنسبة للإجابات الخاصة بعبارات كل من النمطين الديمقراطي والتحويلي، فقد جاءت كلها تقريبا بالخيار، «أوافق»، أما العبارات الأخرى فقد توزعت ما بين «لا أوافق»، «أوافق تماماً»، «محايد»، وعليه من خلال الاعتماد على المتوسط الحسابي المرجح لعبارات كل نمط وجد أن هذين النمطين أكثر ممارسة من قبل الجهة المسؤولة، أي هما النمطين الأكثر ممارسة بالمديرية وهذا دليل على التغيير في النمط الممارس من قبل المسؤولين.

ثانياً: النتيجة المتعلقة بمستويات التمكين السائد بالمديرية

انطلاقاً من النتائج المحصلة تبين أن هناك مستويات للتمكين سائدة بالمديرية، أي أن الموظفين موافقين على وجود مستويات للتمكين على مستوى المديرية ككل. وعليه هذه النتيجة تدل على عدم صحة الفرضية الثانية التي تقضي ليس هناك مستويات للتمكين بالمنشأة محل الدراسة وبالتالي غياب عملية تمكين الموظفين.

ثالثاً: نتيجة العلاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية

استناداً لمعامل الارتباط برسون الذي تم حسابه من خلال نظام SPSS تبين أن هناك علاقة طردية موجبة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائدة بالمديرية لكن على النحو الآتي:

- أن كلا من النمطين الأوتوقراطي والحر على علاقة طردية بمستويات التمكين لكن هذه العلاقة ضعيفة لا تسمح بتمكين الموظفين بالمستوى المطلوب.
- أما النمطين التحويلي والديمقراطي على علاقة طردية موجبة بمستويات التمكين لكن هذه العلاقة قوية جدا تسمح بتمكين الموظفين بالمستوى المطلوب.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

وعليه نستنتج عدم صحة الفرضية الثالثة التي تقضي: ميدانيا لا توجد علاقة ما بين مستويات التمكين وأنماط القيادة الإدارية السائد بالمنشأة محل الدراسة.

رابعا: التوصيات

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها يمكن أن ندرج بعض التوصيات التي من شأنها أن تسهم في إثراء هذا البحث، وتساعد المنشأة المدروسة بصفة عامة على اعتماد الآليات التي يمكن أن تساعد على تمكين موظفيها داخل العمل. ومن أهم هذه التوصيات مايلي:

- إلغاء العمل بنظام اللوائح والتنظيمات دائما من أجل إطلاق روح المبادرة والإبداع وتشجيعها وهذا ما قد يؤدي إلى تحسين وضع المنشأة.
- العمل على تشجيع الأعمال الجيدة وتصحيح الأخطاء بالكيفية الناجعة و المنهجية وليس عن طريق العقاب.
- توفير البيئة الملائمة للعمل الجيد من اتصال ونقاش وتعاون في بعض الجوانب، وإبعاد كل الظروف التي لا تسمح بذلك.
- إقامة جسر ذو اتجاهين ما بين الإدارة والموظفين من أجل إرساء روح التعاون، والتواصل المعرفي و المعلوماتي ما بين الطرفين.
- القضاء على مبدأ وحدة التوجيه، و انتقال إلى مبدأ المشاركة والتعاون في إنجاز الأعمال.
- توفير البيئة المناسبة للعمل يسودها علاقات عمل حميمة، وكذا العلاقات الإنسانية الجيدة.
- توفير الدعم اللازم للموظفين من أجل إنجاز الأعمال بالكيفية المطلوبة.
- العمل على إحساس الموظفين على أن تحمل المسؤولية يؤدي إلى اكتساب الثقة بالنفس، والمبادرة والإبداع دون أي خوف، وهذا ما يؤدي مستقبلا إلى صنع قيادة متميزة.
- فتح باب المشاركة أمام الموظفين في صنع القرارات، من خلال فتح الأبواب أمامهم لإدلاء بأرائهم وإبراز قدراتهم.
- فتح المجال للقادة أو المسؤولين لإجراء دورات تدريبية خارج الوطن وكذلك حضور المؤتمرات والملتقيات الدولية والإقليمية والمحلية في مجال الإدارة أو القيادة من أجل الاستفادة منها.
- رفع عدد الموظفين في العملية التدريبية، وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من الموظفين ذوي الكفاءة والأداء الجيد.
- يجب اجتناب كل من النمط الحر والأوتوقراطي، حتى لا يكون هناك أي نوع من الإهمال أو التماطل في إنجاز المهام، كما لا تكون هناك أي عقبات تواجه تمكين الموظفين.
- إقامة علاقات فعلية وليس قوليه ما بين الجامعات والمنشآت فيما يخص جوانب البحث العلمي والتكنولوجي، من أجل إطلاع المنشآت بكافة المستجدات العلمية، من خلال الملتقيات والمؤتمرات والندوات العلمية، وذلك على مستوى المنشآت وليس الجامعات، من أجل إثراء الجانب المعرفي للقادة وللموظفين حول هذه المستجدات، سواء كانت هذه المستجدات نظرية أو عملية.
- على الجامعات والمعاهد الإكثار من الدراسات حول التمكين وعلاقته بالمصطلحات الإدارية الأخرى، من أجل توضيح هذا الأسلوب بالشكل الجيد، والتوصل إلى نتائج يمكن أن تساعد المنشأة المعاصرة على مواجهة الكثير من المشاكل.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- على المنشأة القيام بتوسيع دائرة التمكين داخلها، من خلال توفير كل الآليات اللازمة لذلك.
- اعتماد النمط الديمقراطي والتحويلي من قبل المسؤولين كأساس لإدارة شؤون الموظفين، مما يسهل عملية تمكين الموظفين في مهامهم.
- العمل على إقامة علاقة ما بين الجامعة والمنشآت تتمثل في دعم سبيل البحث العلمي في شتى المجالات، وذلك من خلال حث جميع الايطارات والموظفين ذوي الشهادات العليا، ماجستير فما فوق أو خرجي المعاهد المتخصصة، إلى إجراء دراسات حول المشاكل التي تواجه منشأتهم من خلال بحوث تكون تحت إشراف نخبة من الأساتذة الجامعيين كل حسب تخصصه، وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة، أي حل جميع المشاكل التي تواجه مسار تطور المنشآت يوميا انطلاقا من نتائج هذه الدراسات.

قائمة المراجع

➤ المراجع العربية:

1. آبت بارة شفيعة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009.
2. إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا، العلاقة بين اتخاذ السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2006.
3. أبوكر بوسالم، أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي لدى أفراد شركة سونا طراك الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، لبنان، 2010.
4. أحمد الخطيب وآخرون، الإدارة الحديثة، نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، دار عالم الكتب الحديث، دار جدار للكتاب العالمي، أربد، 2009.
5. أمينة بنت سليمان العمر، خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2008.
6. بن جامع رشيدة، تمكين العاملين ودوره في تحسين الأداء بالمنشأة الإستشفائية، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2010/2009.
7. تامر ممتاز عبد الخالق، أثر التمكين على سلوكيات المواطننة التنظيمية،،دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، رسالة دكتوراة، جامعة عين شمس، مصر، 2010.
8. تيسفا جببير ميدين وبيتر شافيز الترجمة سلامة عبد العظيم حسين، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2005،
9. رامي جمال أندراوس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتحسين المهارات، عالم الكتب الحديث، أربد، 2006.
10. رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة- دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة-، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.
11. روجي البعلبكي، المورد الثلاثي - عربي - فرنسي - إنجليزي -، دار العلم للنشر والتوزيع، ط4، لبنان، 2008.
12. سعد بن مرزوق العتيبي، مقالة بعنوان: «، جوهر تمكين العاملين - إطار مفاهيمي-»، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، (17-18 أبريل 2005م)، التاريخ والساعة: 12:25/2010-10-23.
13. عبد الفتاح بوخهمم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
14. عبد الله الطائي وعيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

واقع تطبيق إدارة المخاطر للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال الجزائرية -دراسة ميدانية-

د. مصطفى بودرامة

د. الطيب قصاب

أساتذة محاضرين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة سطيف-1-

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المخاطر وبيان دورها في ضمان بقاء المنظمات وتقليل الخسائر الناتجة عن المخاطر، وتنبع أهمية الدراسة من ضرورة تفعيل دور إدارة المخاطر في المنظمات الجزائرية في ظل تنوع الأزمات، أضف إلى ذلك تركيز البحث على معرفة مدى تطبيق إدارة المخاطر في الوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال الجزائرية.

Abstract:

This study aims to clarify the concept of risk management and its role in ensuring the survival and minimize losses resulting from the risk ، the importance of the study stems from the need to activate the role of risk management in the Algerian organizations under the diversity crisis, add to this the focus of research to find out the extent of the application of risk management in prevention of crises in business organizations in Algeria.

مقدمة: المخاطر ليست وسيلة محصورة على المؤسسات والمنظمات العامة فقط، ولكنها أيضاً لكل الأنشطة طويلة وقصيرة الأمد. ويجب النظر للفوائد والفرص من إدارة المخاطر في علاقتها بأطراف المصلحة المختلفة المتأثرة وليس فقط في علاقتها بنشاط المؤسسة.

مما لا شك فيه أنه مع توالي الأحداث في نهاية القرن الماضي من أزمات داخل أسواق المال العالمية إما بسبب تعثر بعض الشركات وإما انهيار البعض الآخر، وهو ما قد يؤدي في النهاية إلى حصول أزمات في النظام الاقتصادي، فقد أدى هذا إلى الشروع والاهتمام بشكل أكبر بإدارة المخاطر كأداة للمساعدة في الرقابة الداخلية على المنظمات وضمان التعامل المباشر مع المخاطر وذلك عن طريق القيام بعمل الإدارة الشاملة لجميع مخاطر المنظمة، وهذا ما قد يلمس ويلاحظ في الأيام الحالية حيث إنه لا يخلو تقرير مالي لأي شركة من جزء خاص بإدارة المخاطر سواء كان التقرير السنوي أو تقرير النشرة الخاصة بالاكنتاب العام في حالة الرغبة في طرح جزء من ملكية المنظمة في السوق أو حتى بالجدوى الاقتصادية لأي مشروع وهو أيضاً يسعى لتحقيق مبدأ الشفافية لمعرفة المخاطر المحفوفة بأي النشاط لدى المساهمين أو الراغبين بالاكنتاب أو المقرضين سواء كانت بنوكا تجارية أو حتى صناديق حكومية داعمة من أجل المساعدة في اتخاذ القرار الاستثماري .

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)
هذا الاهتمام ليسمح لي ابل هو توجه عالمي قاد إلى تأسيس عدة منظمات ومعاهد تدريب سواء كانت حكومية أو تجارية كمنظمة إدارة المخاطر والتأمين في بريطانيا أو هيئة إدارة المخاطر في أمريكا أو معهد إدارة المخاطر الأسترالي، هذه العملية تعرف بتحليل المخاطر وهي جزء أساسي من إجراءات إدارة المخاطر التي قامت عدة لجان ومنظمات دولية على سبيل المثال المنظمة الأمريكية COSO تتكون من عدة هيئات ولجان أمريكية كهيئة المحاسبة وهيئة المراجعة الداخلية وأيضاً منظمات أوروبية وأسترالية بإصدار معايير وإجراءات لإدارة المخاطر(ERM) Enterprise Risk Management هذه المعايير تتشابه فيما بينها من ناحية الإجراءات.

سؤال الدراسة Problem of Study: يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال الآتي :
- مدى تطبيق إدارة المخاطر للتقليل من الأزمات في منظمات الأعمال الجزائرية؟
فرضية الدراسة Hypothese of study : تنطلق الدراسة من الفرضية التالية:
- عدم تطبيق منظمات الأعمال الجزائرية لإدارة المخاطر للتقليل من الأزمات التي تواجهها.
أهداف الدراسة Objectives of Study: تهدف الورقة بصورة أساس إلى تحقيق نقاط أساس تتمثل في:

- معرفة مدى تطبيق منظمات الأعمال الجزائرية لإدارة المخاطر.
- معرفة دور إدارة المخاطر في الحفاظ على بقاء المنظمة.
- معرفة عناصر إدارة المخاطر حتى يتم تطبيقها بطريقة علمية ومنظمة.
أهمية الدراسة Importance of Study: يكتسي هذا البحث أهمية بالغة حيث يدعم وينمي ثقافة وعي المخاطر في المنظمة، ويعرف قياس الخطر في منظمات الأعمال بالمجالات المربحة بشكل أدق، مما يساهم في تخفيف الخسائر الناتجة عن عدم الدقة أو الأساليب غير العلمية المطبقة.
منهجية الدراسة Methodology of Study: اعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة مفهوم المخاطر وإدارتها، بالإضافة إلى مقابلة بعض المسؤولين بالمنظمات محل الدراسة.
بناء على ذلك تتضمن هذه الورقة البحثية العناصر الآتية:

أولاً مفهوم المخاطر: The Concept of Risk

1-تعريف الخطر: عرف البعض الخطر على أنه ،،عدم التأكد من وقوع خسارة معينة [1]،، مع أنه لم يحدد نوعية هذه الخسارة المضافة لحالة عدم التأكد، ابتداءً يمكن القول للخطر مدلولات محددة ومختلفة باختلاف الزاوية التي ينظر إليها. [2]
ويعرف قاموس oxford الخطر بأنه إمكانية حدوث شيء ما بالصدفة تترتب على ذلك نتائج سيئة وخسارة. [3]

يهدف تعريف الخطر إلى تحديد تعرض المنظمة لعدم التأكد. وهذا يتطلب معرفة جوهرية بالمؤسسة والسوق التي تشارك فيه، والبيئة القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تتواجد ضمنها، ويتطلب كذلك الفهم السليم لأهداف المؤسسة الإستراتيجية والتشغيلية، ويشمل ذلك العوامل الحيوية لضمان نجاح المؤسسة والفرص والتهديدات المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف. ويمكن تصنيف أنشطة وقرارات المؤسسة بعدة طرق، ومن ضمنها ما يلي [4]:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

إستراتيجية: تهتم بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة. ويمكن أن تتأثر بعدة عوامل منها: مدي توافر رأس المال والمخاطر السياسية والسيادية، والتغيرات القانونية والتشريعية، والسمعة، وتغيرات البيئة الطبيعية.

تشغيلية: تهتم بنواحي النشاط اليومي التي تواجهها المؤسسة خلال سعيها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

مالية: تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة علي النواحي المالية للمؤسسة وتأثير العوامل الخارجية مثل مدي توافر الائتمان، وأسعار الصرف، وتحركات أسعار الفائدة.

الإدارة المعرفية: تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة علي مصادر المعرفة، الإنتاج وغيرهما من عوامل الحماية والاتصالات. وقد تتضمن العوامل الخارجية الاستخدام غير المسموح به أو سوء الاستخدام للملكية الفكرية، وانقطاع الطاقة، والمنافسة التكنولوجية. وقد تتضمن العوامل الداخلية فشل النظم الإدارية أو فقدان أهم عناصر القوي البشرية.

التوافق مع القوانين: يهتم بنواحي مثل الصحة والسلامة، والبيئة، والمواصفات التجارية، وحماية المستهلك، وحماية نظم المعلومات، والتوظيف والنواحي القانونية.

و يمكن أن نذكر هنا بعض المفاهيم المتقاربة والمتداخلة مع مفهوم المخاطر مثل كلمة طارئ (Emergency). تعني حدثاً أو موقفاً غير متوقع يتطلب تصرفاً فورياً ن لذلك يتضمن الحادث والمسبب للخسارة ويتطلب تصرفاً فورياً مثل العاصفة البحرية وجنوح السفينة وغرقها بسبب ظروف البحر فتدخل ضمن (الخطر البحري).

أما كلمة مشكلة (Problem) وتعني أموراً يصعب ترتيبها أو يصعب تحديد أفضل مسار لها أو أفضل إجراء حيالها، وهنا نرى مفهوم المشكلة مفهوم نسبي من حيث الزمان والمكان والأطر المعنية لقد جرت العادة على تسمية المشكلة التي تخص دولة أو عدة دول (أزمة) فيقال أزمة البطالة، الأزمة الاجتماعية، أزمة الشرق الأوسط.

والأزمة هي مشكلة من نوع آخر غالباً ما يتطلب جهود أكبر لمعالجتها أو إدارتها وفي حال الفشل في حلها تكون نتائجها أكثر خطورة مثل اندلاع حرب أو ثورة والتي أصبحت تدرس في الجامعات العالمية مثل الإدارة الإستراتيجية أو معالجة إدارة الأزمات وكيف نتعامل مع المشكلات التي تعترض حياتنا كأفراد أو مؤسسات أو دول، وتتخذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوثها أو التخطيط لمعالجتها في حال وقوعها وننتقل في تعاملنا مع المشكلات من العقلية الانفعالية إلى العقلية الفاعلة [5].

إدارة الأزمات Crises Management هي عبارة عن إدارة للعمليات والتجارب الماضية وتعمل على الاستفادة من الخبرات الفترات الماضية كما أن إدارة الأزمات تقوم بإدارة الأعمال الحالية والحاضرة مستفيدة من التجارب السابقة وكذلك تقوم بإدارة الخطط المستقبلية ووضع الاستراتيجيات للمستقبل البعيد [6].

وللتعرف على الفرق بين إدارة الأزمة وإدارة المخاطر فالخطر هو مفهوم مرتبط أكثر بعنصر عدم التأكد، كما أن الخسارة الناتجة عن الخطر هي خسارة محتملة أما في الأزمة فهي أكيدة، أما تأثير الأزمة فهو تأثير أوسع من تأثير الخطر، فمثلا نقول الأزمة المالية العالمية يعني أن تأثيرها مس العالم كله.

2- وصف الخطر:

يمكن استخدام جدول منفصل لوصف الخطر لتسهيل عملية وصف وفحص الأخطار. واستخدام أسلوب مصمم بطريقة جيدة ضروري للتأكد من إجراءات تعريف، ووصف وفحص الأخطار بطريقة شاملة، وإعطاء الأولوية للأخطار الرئيسية والتي تحتاج إلي التحليل بطريقة أكثر تفصيلا كما توضحه بيانات الجدول الموالي.

جدول رقم 1: وصف الخطر

وصف الخطر	اسم الخطر
الوصف غير الكمي للأحداث وحجمها، ونوعها، وعددها وعدم استقلاليتها	مجال الخطر
مثال استراتيجي، تشغيلي، مالي، معرفي أو قانوني	طبيعة الخطر
أصحاب المصلحة وتوقعاتهم	أصحاب المصلحة
الأهمية والاحتمال	التقدير الكمي للخطر
توقعات الخسارة والتأثير المالي للخطر القيمة المعرضة للخطر احتمال وحجم الخسائر / العوائد المتوقعة الهدف من التحكم في الخطر ومستوي الأداء المرغوب	التحمل/ الميل للخطر
الوسائل الأولية التي يتم بواسطتها إدارة الخطر وربطه بمستويات الثقة في أساليب التحكم المطبقة، وتعريف بروتوكول المراقبة والمراجعة	أساليب معالجة والتحكم في الخطر
توصيات لتخفيض الخطر	الأجراء المتوقع للتطوير
تحديد الإدارة المسؤولة عن تطوير الإستراتيجية والسياسة	تطوير الإستراتيجية والسياسة

المصدر: معيار إدارة الخطر - الاستراتيجية، ص 7، متوفر على الموقع الالكتروني:

www.tlt.net/book/researches/manag/34.doc

ويتم التعرف على المخاطر عن طريق:

- التحديد المعتمد على الأهداف: إن المنظمات والفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف، فأى حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئيا أو كليا يعتبر خطورة.
- التحديد المعتمد على السيناريو : في عملية تحليل السيناريو يتم خلق سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين القوى في سوق أو معركة، لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به، يعرف على أنه خطورة.
- التحديد المعتمد على التصنيف: وهو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر.
- مراجعة المخاطر الشائعة: في العديد من المؤسسات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة.

3-أساليب التعامل مع المخاطر:

إن إدارة المخاطر تعنى بالقيام بتحديد المخاطر ومعالجتها، وتشمل على ثلاث خطوات رئيسية: [7]
تجنب المخاطر: يتم تجنب المخاطر إذا كان المستثمر يفضل ذلك، وكذلك الإقبال عليها إذا كان للمستثمر
،شبهية، للخطر.

تقليل المخاطر:ومن طرق التعامل مع الخطر، تقليله وذلك بتخفيض حجم الاستثمارات التي تواجه
خطراً بعينه لا يجب للمستثمر تحمله مثل تقليل حجم استثماراته طويلة الأجل أو بعملة معينة، كما
يمكن التعامل مع المخاطر بالاشتراك مع الآخرين في تحملها خاصة المساهمين.

نقل المخاطر: ويتم نقل المخاطر إلى آخرين (إذا كان المستثمر من النوع الأول وهناك مستثمر من النوع
الثاني مستعد لتحمل المخاطرة) وذلك بالاحتماء منها بمقابل مالي. ويقع في الحالات التي يرغب المستثمر
في تحمل أنواع المخاطر المألوفة عنده والتي يرى أن له فيها خبرة مفيدة ويريد الاحتماء من المخاطر
الأخرى عن طريق التأمين عليها في شركات التأمين.

ثانياً-مفهوم إدارة المخاطر The Concept of Risk Management

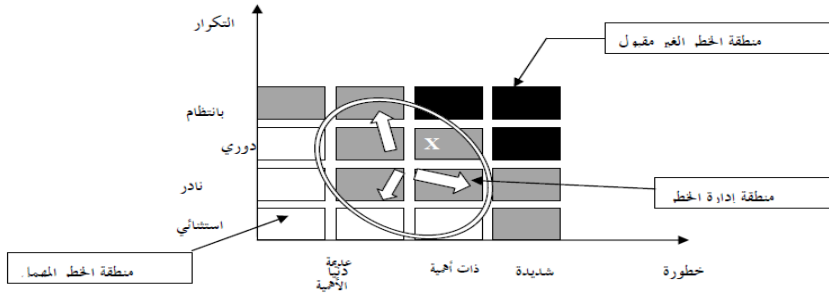
إن مصطلح إدارة الخطر ظهر في أواسط الخمسينات وفي مجال التأمين بشكل خاص وتوالت الإصدارات
والقالات والندوات التي تعالج جوانب إدارة الخطر على المستوى النظري والتطبيقي في ضوء
التغيرات الجذرية التي حصلت على كافة المستويات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية وتنامي وعي
المجتمع والرأي العام بالمخاطر الناشئة عن التطور التكنولوجي أو عن الطبيعة وانعكاس ذلك في تشريعات
الدول كما هو الحال في خطر التلوث البيئي أو المسؤولية المهنية بأنواعها.

وان الدراسة الرسمية لإدارة المخاطر بدأت في أواخر النصف الثاني من القرن العشرين، حيث أشارت
دراسة MARKOWITZ سنة 1959 إلى أن اختيار المحفظة ما هو إلا معضلة تعظيم العائد المتوقع
منها وتخفيض مخاطرها، بمعنى أن المشكلة التي تواجه المستثمرين هي إيجاد التوليفة المثلى من المخاطر
والعائد، ويتم ذلك من خلال تنويع محفظة الأصول، بينما يتحمل المستثمر العنصر العام في المخاطر، إلا
أن هذا المنهج واجه مشكلات عملية في حالة احتواء المحفظة الاستثمارية على أصول كثيرة [8] .

وقد عرفت بأنها التوفيق بين الخطط/التنظيم على حسب مستوى المخاطر (المخاطر المرتفعة والمتوسطة
والمنخفضة). ومن بين طرق الاستجابة الممكنة تفادي المخاطر(كأن يتم إلغاء المشروع)، أو نقلها إلى طرف
آخر (عن طريق التأمين مثلاً)، أو التخفيف من آثارها (عن طريق اتخاذ تدابير للسيطرة على المخاطر
على سبيل المثال) أو رصد المخاطر المحتملة بتحديد طرق الاستجابة لكل نوع من أنواع المخاطر [9].

و تعرف إدارة المخاطر بأنها ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرائق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل
من أثر تهديد معين على المنظمة أو المؤسسة [10] ، ويمثل الشكل الموالي منطقة إدارة الخطر الذي يجب
أن تهتم به المؤسسة:

الشكل رقم 1 : الهدف من إدارة المخاطر



المصدر : LAMBERT –D-C, économies des assurances, édition Armand colin, France, 1996, p 36-42.

وبالتالي يجب على المؤسسة أن تعطي أهمية للمخاطر المهمة والدورية، والتركيز الأساسي لإدارة المخاطر الجيدة هو التعرف على المخاطر ومعالجتها، ويكون هدفها هو إضافة أقصى قيمة مضافة مستدامة لكل أنشطة المؤسسة. ولقد أوضح Hamilton أن إدارة المخاطر تتضمن الأنشطة التالية [11]:

- تجميع المعلومات عن الأصول الخطرة بالمنظمة.
 - تحديد التهديدات المتوقعة لكل أصل.
 - تحديد مواطن الخلل الموجودة بالنظام والتي تسمح للتهديد بالتأثير في الأصل.
 - تحديد الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة إذا حدث التهديد المتوقع.
 - تحديد الأساليب والأدوات البديلة التي يمكن الاعتماد عليها لتدنية أو تجنب الخسائر المحتملة.
 - تحديد الأساليب والأدوات التي قررت المنشأة الاعتماد عليها في إدارة المخاطر.
- ومن الجدير بالذكر هناك ثلاث قواعد يجب مراعاتها في إدارة الخطر وهي [12]:
- لا تخاطر بأكثر مما يمكن أن تتحمله المنشأة من خسائر، وهذه القاعدة مهمة وواقعية وإغفالها من قبل إدارة الخطر قد يؤدي بالمنشأة إلى خسارة مادية فادحة ربما يقع خطر لا تستطيع المنشأة أن تتحمله لوحدها.
 - الأخطار الشاذة التي يجب على مدير الخطر الانتباه إليها وعدم تجاهلها، فربما هناك أخطار تكون نسبة وقوعها ضئيلة، ولكن إن وقعت تكون نتائجها وخيمة على المنشأة وخسائرها فادحة.
 - يجب على إدارة المخاطر عدم المخاطرة بالكثير من أجل القليل، أي عدم شراء وثيقة التأمين التي قد يكون قسطها مرتفع من أجل الحصول على تعويض مالي قليل في حالة وقوع الخطر.
- في البداية يجب وضع خطة كاملة لإدارة المخاطر ويجب أن تتضمن على الأقل هذه العناصر:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

مكامن الخطر: يجب على الإدارة العليا للشركة تحديد مكامن الخطر، وفي هذه الحالة لا تكون فقط المخاطر المتعلقة بالسمعة، بل كل شيء، مثلاً أنظمة الأمن والسلامة، الأنظمة الاستثمارية، المنافسة في السوق، النفوذ الإعلامي، القوة الشرائية.

الخطوات والسيناريوهات: يجب على كل شركة أن تضع سيناريوهات معينة لكل حادث يمكن أن يحدث. الشروط: يجب وضع شروط أساسية يعلم بها جميع الموظفين، ومثال على تلك الشروط: ضمان سرية معلومات المنظمة، وتمنع تناقلها من أي موظف كان دون إذن خطي من الإدارة العليا.

التدريب: التدريب ضروري جداً عند المخاطر حيث أن نتائجه ستكون مخزنة في العقل الباطن لدى الموظفين وستساعدهم على التصرف السليم في أوقات الأزمات، وهناك شركات متخصصة في إدارة الأزمات تقوم بالتدريب على مثل هذه الظروف وكيفية التعامل معها.

1- النظام المتكامل لإدارة المخاطر: يعتمد النظام المتكامل لإدارة المخاطر بالمنشأة على خمس مراحل رئيسية، هي:

تحديد المخاطر: Risk Identification: تشمل جميع الإجراءات التي تساعد المنشأة في التعرف على نوع المخاطر في النشاط الذي تنوي الدخول فيه.

القياس: Risk Measurement ويشمل كل الإجراءات التي يتبعها المنشأة للتعرف على حجم الخسائر المحتملة وأثرها على الربحية ورأس المال.

مراقبة ومتابعة المخاطر: Risk Monitoring وتشتمل على الإجراءات التي تتبعها المنشأة للتعرف على تطورات واتجاهات المخاطر المختلفة وذلك من خلال متابعة المواقف وسير تنفيذ العمليات والأنشطة المختلفة.

السيطرة والتحكم في حجم المخاطر: Risk Controlling وهي تشمل الإجراءات التي تحول دون تفاقم المخاطر وتطورها.

التقرير عن المخاطر: Risk Reporting وتشمل الإجراءات الخاصة بإعداد التقارير الدورية عن المخاطر التي تواجه المنشأة وكيفية رفعها وتحديد الجهات التي ترفع إليها التقارير. وهناك نوعان من التقارير التي يتم رفعها وهي:

- التقرير الداخلي تحتاج مستويات مختلفة داخل المؤسسة إلي معلومات متنوعة عن عملية إدارة الخطر، حيث يجب على مجلس الإدارة المعرفة بأهم الأخطار التي تواجه المؤسسة، ويجب على وحدات العملاء التعرف على الأخطار التي تندرج ضمن منطقة مسؤولياتهم وتأثيراتها المحتملة على مناطق أخرى، ويجب على الأفراد إدراك مسؤولياتهم عن الأخطار الفردية، وإدراك أن إدارة الخطر والوعي بالخطر هما الجزء الأساسي في ثقافة المؤسسة.
- التقرير الخارجي تحتاج المنظمة إلى تقديم تقرير إلى أصحاب المصلحة بشكل منتظم موضحاً سياسات إدارة الخطر ومدى الفاعلية في تحقيق أهدافها.

ولقد نشرت ،ديلويتت، مؤخراً نتائج الاستطلاع الذي أجرته تحت عنوان «المخاطر المرتبطة باستراتيجيات المؤسسات»، ويتناول مدى التقدم الذي تقوم به المنظمات في عملية إدارة المخاطر المتأثرة باستراتيجياتها وكيفية الاستعداد لمواجهة المستقبل. وشارك في الاستطلاع أكثر من 300 رئيس تنفيذي وعضو مجلس إدارة من شركات تمثل معظم القطاعات الرئيسية والمناطق الجغرافية حول العالم، ووفقاً

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

لهذا الاستطلاع الذي أجرته «فوربس انسايتس»، لصالح «ديلويت»، أفاد 81% من المستطلعين أن إدارة المخاطر الإستراتيجية هي من أهم أولياتهم بينما يتصدر الحفاظ على سمعة شركاتهم المرتبة الأولى في لائحة المخاطر التي تشكل مصدر قلق لهم والتي يتوجب عليهم العمل على إدارتها. من جهة أخرى، أشار 13% فقط منهم إلى أن برامج إدارة المخاطر لديهم تساهم في تطوير وتنفيذ استراتيجيات شركاتهم. وقد تصدرت مخاطر السمعة لائحة المخاطر الإستراتيجية للشركات، ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى الاستعمال المتزايد لمواقع التواصل الاجتماعي التي سهلت الانتشار السريع للمعلومات حول العالم وصعبت عملية تحكم المنظمات بسمعتها [13].

2- دور إدارة المخاطر:

تقوم إدارة المخاطر بالحماية وبإضافة قيمة للمؤسسة ولتختلف الأطراف ذات المصلحة من خلال دعم أهداف المؤسسة، وذلك عن طريق :

- تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المؤسسة، والتعيرات والفرص السلبية/الإيجابية المتاحة للمشروعات.
- المساهمة في الاستخدام/التخصيص الفعال لرأس المال والموارد المتاحة للمؤسسة.
- حماية وتطوير أصول وسمعة المؤسسة.
- تعظيم كفاءة التشغيل.

- جمع وتحليل البيانات والمعلومات الضرورية عن البيئة الداخلية والخارجية بالمنظمة للتعرف على المخاطر التي تواجه المنظمة.

- تحديد مستويات تلك المخاطر باستخدام الوسائل العلمية المتاحة لقياس الخطر وفي ضوء توقع حجم الخسائر المترتبة عليها ودرجة تأثيرها على وضع المنظمة وقدراتها المالية.

- تحديد أفضل الطرق لمواجهة تلك المخاطر والتعامل معها ووضع الأولويات والإجراءات والبرامج التنفيذية اللازمة لمواجهة المخاطر.

-مراجعة وتقييم مدى جودة السياسات والبرامج التنفيذية الموضوعة لمواجهة تلك المخاطر مع العمل على تطويرها في ضوء التحديات المحيطة وأي مستجدات بالسوق من خلال التحليل المتواصل للبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل المنظمة من خلالها.

_ احترام القواعد والوصول إلى الأهداف الموضوعة، إضافة إلى التحسين المستمر للمؤسسة خاصة أدائها ونجاح عملية الاتصال فيها [14].

- بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة ويشمل التعليم اللائم .

3- أنواع المخاطر:

هناك تقسيمات مختلفة لأنواع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات وشركات الأعمال التي تؤثر بشكل أو بآخر على تحقيق أهدافها ومسار أعمالها وتعرضها إلى مشاكل وخسائر نوعية وكمية متعددة كل حسب طبيعة كل مؤسسة فالبعض يقسم المخاطر على أساس هنالك نوعان من المخاطر: المخاطر المتوقعة والمخاطر غير المتوقعة، ويقصد بالمخاطر المتوقعة التطورات السلبية المتوقعة التي يمكن أن تؤثر في الخطة أو الجدول الزمني للأعمال في شركتك، وعادة ما يتم وضع تدابير طارئة للتعامل مع هذا النوع من

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

المخاطر. أما المخاطر غير المتوقعة فتعني أية تطورات سلبية لا يمكن توقعها، وفي هذا النوع من المخاطر لا توجد خطط للطوارئ بل يستعاض عنها بإطار إداري قوي قادر على التعامل مع ما هو غير متوقع. وهناك تقسيم المخاطر على أساس البيئة المختلفة حيث الأخطار قد تنتج من عوامل داخلية وخارجية معا. وهناك تقسيم شامل لأنواع المخاطر حسب طبيعتها حيث تقسم إلى أخطار ديناميكية وأخطار ساكنة كالآتي:

الأخطار الديناميكية Dynamic Risk: وهي الأخطار التي يصعب التكهّن بها إذ تتفاوت سعتها وآثارها من حالة لأخرى، لذا تسمى بالديناميكية أي سريعة التغير أو تسمى بأخطار الأعمال (Business Risk) وتدخل من ضمنها أخطار الإدارة حيث يتعرض صانعو السياسات الإدارية إلى اتخاذ قرارات غير صائبة بسبب قلة المعلومات المتاحة لهم أو افتقارهم إلى التجربة وبالتالي فالقرار الصائب يحقق الربح والقرار الخاطئ يقود إلى الخسارة وعدم الثقة بصحة القرار يمثل مصدر الخطر الديناميكي وينقسم إلى عدة مجاميع وهي: مخاطر السوق، مخاطر الإنتاج، مخاطر مالية، مخاطر سياسية، مخاطر الابتكار.

الأخطار الساكنة Static Risks: هي تلك الأخطار التي يمكن إخضاعها للقياس من خلال التجارب السابقة مما يساعد على تقويمها واحتساب نتائجها المحتملة وتتضمن:

- أخطار طبيعية كالزلازل والبراكين والأعاصير والفيضانات.
 - أخطار تكنولوجية مثل تماس كهربائي، انفجار المراحل، عطب وعطل الأجهزة وغيرها.
 - أخطار شخصية مثل الخسائر البدنية، الوفاة، إصابات العمل، الأمراض.
 - الأخطار الاجتماعية مثل السرقة والسطو والغش والاحتيال والإهمال.
- ويمكن تحديد المخاطر التي تتعرض لها منظمات الأعمال بصفة عامة إلى الآتي:

المخاطر المالية: وهي تلك الناجمة عن استخدام المنظمة للمديونية كمصدر للتمويل، حيث تزيد هذه المخاطر كلما توسعت المنظمة في الاعتماد على التمويل عن طريق الدين ذلك لأن المنظمة تتحمل فوائد ثابتة مع أقساط القرض، ويتم قياسها بدرجة الرفع المالي. وجل الأخطار التي يمكن أن تنبع من ضعف الائتمان والسيولة داخل المؤسسة.

مخاطر المستهلكين: نظرا لاعتبار المستهلكين الركيزة الأساسية لنشاط أي مؤسسة ونجاحها فإنهم يعتبرون سلاحا ذو حدين، وتتمثل مخاطرتهم في إمكانية تغير أذواقهم و تفضيلاتهم مما قد يتسبب للمؤسسة خسائر ناتجة عن رفضهم منتجاتها وإن لم تتناسب مع ميولهم ورغباتهم وهو ما يعرف (Customer loss risk) بمخاطرة خسارة العملاء.

مخاطر الموردين: يعتبر الموردون الأفراد والمنظمات الذين يقومون بتزويد المؤسسة بالمدخلات الضرورية لذا فإن المخاطر الناجمة عنهم تكمن في إمكانية التبعية الدائمة للمؤسسة لهؤلاء الموردين خصوصا إذا كانت تعتمد على عدد قليل منهم، مما يجعلها ضعيفة في مساومتهم وبالتالي فإنهم يشكلون خطرا على هوامش أرباحها، بالإضافة إلى مخاطر تتمثل في إمكانية أن يكونوا منافسين لها في المستقبل. [15]

مخاطر المنافسة: تعتبر المنافسة كلها مخاطر بالنسبة لأي مؤسسة مهما كان حجمها ونوعها، حيث سعى كل المؤسسات إلى توسيع حصتها السوقية من خلال استقطاب عملائها سواء عن طريق التمييز المعنوي القائم على الدعاية والإشهار أو التمييز المادي القائم على تطوير منتجات جديدة ومبتكرة من خلال

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

سياسات تسعيرية أو توزيعية أقوى، وبطبيعة الحال تختلف القدرة على جلب أكبر المزايا التنافسية من مؤسسة إلى أخرى وهنا دائما نرجع إلى إمكانيات المؤسسة ومواردها المالية لأن وسائل الدعاية والإشهار تعتبر دائما مكلفة وذات تكاليف عالية.

مخاطر البيئة الطبيعية: وتتمثل في جميع الكوارث الطبيعية الممكن أن تؤثر على مصادر أو موارد المؤسسة أو على أصولها أو على نشاطها بشكل عام كخطر الزلازل، الفيضانات، الحرائق.

مخاطر البيئة السياسية والتشريعية: وتتمثل هذه المخاطر في الخسائر التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة في حال صدور قوانين وتشريعات جديدة تتعاكس مع بعض أو كل أهداف المؤسسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي مثال ذلك الخطر الذي يمكن أن ينتج عن اتفاقيات الدولية كالشراكة الأورو متوسطية ودورها في إغراق السوق المحلي بالمنتجات العالمية الشيء الذي يؤثر كثيرا على نشاط المؤسسة المحلية .

مخاطر البيئة الاقتصادية: وهي في جميع المخاطر الناتجة عن المتغيرات الاقتصادية، كمخاطر أسعار الفائدة ومخاطر القوة الشرائية ومخاطر الائتمان وغيرها، والتي من شأنها أن تؤثر على خلق قيم مضافة للمؤسسة خصوصا الصغيرة منها.

مخاطر البيئة التكنولوجية: بقدر معرفتنا بما تحمله عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات (الحاسوب) وأنظمة المعلومات من فوائد جمة لا تحصى، إلا إنها تحمل بين طياتها أيضا العديد من المخاطر، بحيث أصبح هناك ارتباط وثيق بين استخدام الحاسوب ونظم المعلومات ومفهوم أمن أنظمة المعلومات Security Information System، حيث أشتمل هذا المفهوم على كل ما يمكن عمله لحماية المعلومات من جميع الاستخدامات غير المسموح بها مثل تغير المعلومة أو إلغائها أو الاطلاع عليها، وانتهاك سريتها للاستفادة منها بطريقة شرعية، أو نشر معلومات غير صحيحة، أو منع وصولها، أو سرقة الأجهزة ووسائل التخزين. ويرتبط بهذا المفهوم أيضا بأمن البرامج والتطبيقات[16]، أضف إلى ذلك مخاطر تقادم أساليب الإنتاج والمنتجات وضعف كفاءتها الاقتصادية.

المخاطر الإنتاجية: تعاني المؤسسات الاقتصادية من مشكلة عدم توفر المادة الأولية بشكل دائم وعدم ثبات أسعارها، وبالتالي عدم قدرة هذه المؤسسات في الحصول على هذه المواد بأقل تكلفة نسبيا الذي ينتج عنه مخاطر إنتاج منتجات معيبة أو ذات تكلفة عالية بالإضافة إلى وجود مخاطر ناتجة عن تقادم معدات وتقنيات الإنتاج الشيء الذي يمكن أن ينجر عليه حوادث أو انفجار وحرائق، بسبب كثرة الأعطال.

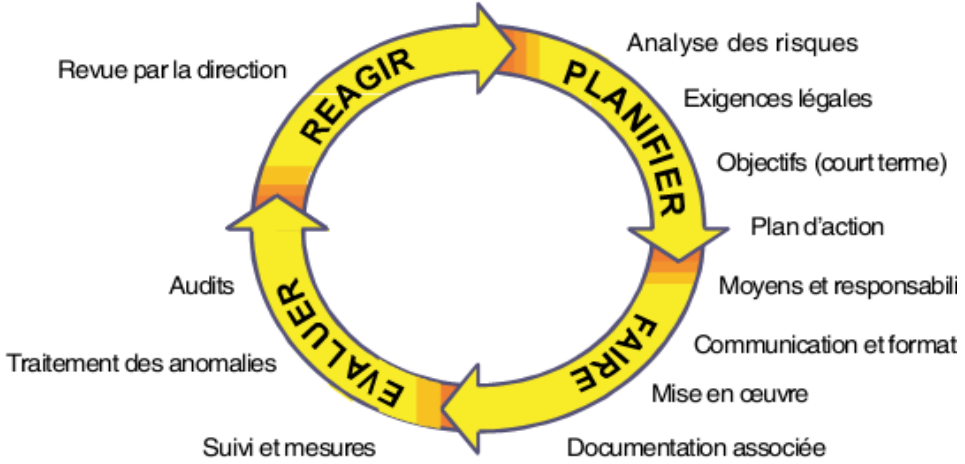
مخاطر الموارد البشرية: تفتقر المؤسسات الاقتصادية إلى الإطارات الفنية نظرا لعدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية بالإضافة إلى عدم القيام بدورات تكوينية وتدريبية لصقل مهارات العمل خاصة الأقل خبرة والأقل مهارة الأمر الذي يمكن أن ينجر عنه مخاطر ناتجة عن حدوث خسائر مادية فادحة نتيجة ضعف كفاءة العمال، كما توجد مخاطر أخرى تتمثل في خروج المهارات والكفاءات البشرية من المؤسسة نحو الخارج.

4- بعض النماذج المساعدة لإدارة الخطر في المؤسسة الاقتصادية:

هنالك تفسير رياضي للخطر يعتمد أساسا على نظرية الاحتمالات، وهو قياس لإمكانية تكرار وقوع حادث ما، أو تحقق فرصة معينة بهدف التوصل إلى رقم يعبر عن درجة أو قيمة هذه الإمكانية أو الفرصة، ولمعرفة العوامل التي تحكم الظاهرة والوقوف على اتجاهات حركتها.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

وهناك بعض النماذج الأخرى كنموذج سلاسل ،،ماركوف،،، حيث تلعب دورا كبيرا في التنبؤ والتوقع للخطر في المؤسسات، وبالتالي هذه النماذج حاولت إعطاء الطابع العلمي والمنهجي لعملية إدارة المخاطر .فكل نموذج يقدم تصور معين لسيرورة التعامل مع المخاطر داخل المؤسسة وفق رؤية ومرحلة متناسقة ومنسجمة، تعطي في الأخير نتيجة واضحة حول مسار إدارة الخطر وسبل التعامل معه .
ومن بين النماذج كذلك يذكر نموذج عجلة ديمينج (Deming) حيث وضع العالم الأمريكي ديمينج في نهاية سنة 1940 حلقة تشير إلى المراحل الدورية التي تمر بها عملية التقييم المستمر من خلال تطرفه لأربع مراحل تمر بها إدارة المخاطر . كما هو موضح في الشكل التالي:
الشكل رقم2: عجلة ديمينج



المرحلة الأولى: الاستعداد والتخطيط Planifier

تتضمن المرحلة الأولى وفق ديمينج ثلاثة وظائف رئيسية وهي: التحضير، التخطيط، التنبؤ وذلك بتحضير مخطط للعمل يعطي نظرة على بدء التنفيذ من خلال رصد كل المخاطر والتهديدات البيئية وهذا لا يتم إلا بالتخطيط الجيد والسليم و بناء على التنبؤ بالطرق والوسائل اللازمة لمواجهة الخطر .

المرحلة الثانية: وضع المخطط حيز التنفيذ Faire

وهذا من خلال تبني هذا المخطط على ارض الواقع من خلال الشروع بالعمل به داخل المؤسسة، وهذا بالتعامل مع المخاطر وفق ما هو موجود في المخطط .

المرحلة الثالثة: المراقبة Evaluer

وهي محاولة ملاحظة وفهم النتائج التي خلص إليها المخطط العلمي والحكم على كيفية معالجته للأخطار، من خلال البحث عن مدى فعاليته في التعامل مع المخاطر، وكذا التعرف على كيفية سير الطرق والوسائل المتبناة لمواجهة الخطر، أي وضع المخطط في ميزان الأداء والمتوقع .

المرحلة الرابعة: تصحيح الانحرافات التعديل Réagir

هي عملية اكتشاف الانحرافات التي حدثت أثناء معالجة الخطر وهذا بناء على الأهداف التي وضعت في المخطط، ومحاولة تصحيحها للقضاء على الفجوة بينما تم التخطيط له وما تم التوصل إليه.

ثالثا- دراسة واقع تطبيق إدارة المخاطر في المنظمات الجزائرية

لا تسعى هذه الدراسة أن تكون ممثلة إحصائيا، فالهدف الأساسي والأولي هو تحليل ومعرفة واقع تطبيق إدارة المخاطر في بعض المنظمات الجزائرية، علما أن بعض المنظمات بدأت تهتم بهذه الإدارة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، حيث يعتبر موضوع إدارة المخاطر حديث النشأة خصوصا بالنسبة للمنظمات الجزائرية، وبالتالي يريد البحث الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي المخاطر التي تواجه منظماتكم؟
 - هل منظماتكم تستخدم الطرق الإحصائية في اكتشاف المخاطر؟
 - هل يوجد بالمنظمة قسم خاص بإدارة المخاطر؟
 - هل إدارة وتسيير الخطر في منظماتكم يقوم على أساس خطة واضحة ومنظمة؟
 - كيف تتم عملية متابعة الأخطار في منظماتكم؟
- ومن أجل الإجابة على هذه الأسئلة تم إجراء مقابلات مع إطارات ومسؤولي بعض المنظمات، حيث تم الاتصال مع 10 منظمات بولاية سطيف، وتم الحصول على نتائج الدراسة كما يلي:
- 1- المخاطر التي تواجه المنظمات المدروسة: ما هي الأخطار المالية التي تعاني منها المنظمة؟
- لقد أجمع أغلب المنظمات المدروسة أن الأخطار المالية التي تواجههم مرتبة كما يلي:
- ❖ -تواجه المنظمات المدروسة خطر تقلبات سعر الصرف مما ينتج عنه خسارة الصرف الأمر الذي يؤثر على الجانب المالي بالنسبة للمورد الأجنبي.
 - ❖ - تواجه المنظمات المدروسة عدم تحصيل حقوقهم من بعض الزبائن.
 - ❖ -تواجه المنظمات المدروسة ضعف التخطيط المالي والذي يضمن دخول الأموال وخروجها بطريقة منظمة الأمر الذي ينجر عنه تقلبات مالية مفاجئة ومؤثرة.
 - ❖ -تواجه المنظمات المدروسة خطر صدور القوانين المالية بحيث تكون ليست على علم بها نظرا لعدم ثبات القوانين الأمر الذي يعرضها إلى عقوبات جبائية مفاجئة تؤثر في سيولتها المالية.
- ما هي المخاطر البشرية التي تعاني منها المنظمة؟

- لقد أجمع أغلب المنظمات المدروسة أن الأخطار البشرية التي تواجههم مرتبة كما يلي:
- ❖ - تواجه المنظمات المدروسة من مشكلة غياب روح العمل الجماعي مما قد ينجر عليه من صراعات وخلافات تنظيمية مست التركيبة البشرية للشركات والتي تنعكس على أداء العمال وبالتالي على أداء المنظمة ككل.
 - ❖ - تواجه المنظمات المدروسة من قلة التكوين أو التدريب في التفاعل مع المخاطر.
 - ❖ - تواجه المنظمات المدروسة من غياب أو قلة الحوافز هو كذلك عامل من العوامل المهمة التي تشكل مصدرا للخطر داخل المنظمة، باعتبار أن التحفيز هو المحرك الرئيسي للأفراد العاملين، فالفرد إذ لم يشعر أن شيء ما يدفعه إلى العمل داخل المنظمة، يصبح يشعر وكان شركته قد احتقرته ولم تبالي بكفاءته، وبالتالي يصبح العامل غير مهتم بالعمل وغير حريص على

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

مصلحة المنظمة التي يعمل بها، مما قد يسبب حدوث مشاكل كثيرة في سيرورة العمل وهذا ما قد يزعزع استقرار المؤسسة ككل.

ما هي المخاطر التجارية التي تعاني منها المنظمة؟

لقد اجمع اغلب المنظمات المدروسة أن الأخطار التجارية التي تواجههم مرتبة كما يلي:

❖ -تواجه المنظمات المدروسة من خطر المنافسة خاصة غير الشرعية في السوق السوداء نتيجة حشع التجار.

❖ -تواجه المنظمات المدروسة من خطر تقليص الحصة السوقية بسبب ظهور منتجين جدد.

❖ -تواجه المنظمات المدروسة من مخاطر سمعتها ولهذا فهي تقدم منتجات ذات جودة.

❖ -تواجه المنظمات المدروسة مخاطر ناتجة عن ضعف قنوات التوزيع التي تعتمد عليها المنظمات نظرا لعدم إيصال المنتج بطريقة سليمة ووفقا لآجال المحددة، وهذا راجع لعدم كفاءة الوسائل المستخدمة في النقل.

ما هي المخاطر الإنتاجية التي تعاني منها المنظمة؟

لقد اجمع اغلب المنظمات المدروسة أن الأخطار الإنتاجية التي تواجههم مرتبة كما يلي:

❖ -تواجه المنظمات المدروسة مخاطر ناتجة عن كثرة حوادث العمل داخل مناطق الإنتاج خاصة الورش منها بالرغم هذه المنظمات على مصلحة الأمن الصناعي التي تقوم بتحسيس العمال اتجاه المخاطر التي تعترضهم وتحثهم على ضرورة ارتداء الملابس الواقية وإعلامهم عن الإجراءات التي يجب أن تتخذ في حال وقوع حادث.

❖ -تواجه المنظمات المدروسة خطر ناتج عن قدم الآلات والمعدات والتجهيزات المستعملة في عملية الإنتاج مما يؤثر على سيرورة العمل وينعكس سلبا على صحة العمال وسلامتهم.

❖ - تواجه المنظمات المدروسة خطر غش المواد الأولية التي يتم اقتناءها من السوق الداخلية.

❖ -تواجه المنظمات المدروسة الأخطار الطبيعية الناتجة عن الفيضانات والسيول الجارفة خاصة في فصل الشتاء.

2-إدارة المخاطر في المنظمات المدروسة:

من خلال من المقابلات التي جريتها مع إطارات المنظمات المدروسة لوحظ عدم وجود قسم أو مديرية في المنظمات وظيفته إدارة المخاطر أي أنه لا وجود لهذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمنظمات ولكن معالجة المخاطر والتحكم فيها موزعة على المديرية فكل مديرية تهتم بنوع المخاطر التي تواجهها.

وإن إدارة وتسيير الخطر في المنظمات المدروسة لا يقوم على أساس خطة واضحة ومنظمة ولكن تتوقف على اجتهادات كل مديرية والسبل التي يمكن تطبيقها في مواجهة المخاطر.

وحسب المعلومات التي تم الحصول عليها من المنظمات فإن عملية متابعة الأخطار في المديرية تقتصر على ثلاث مراحل هي:

-تحديد الخطر: يتم تحديد الخطر في المنظمات بناء على تجارب سابقة تعرضت لها المنظمات وفيه المخاطر مشابهة.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- تقييم الخطر: فإجراء تقييم الخطر فيها يقوم على أساس درجة خطورته وذلك من خلال ترتيب المخاطر، ثم ترتيب هذه المخاطر التي تواجه المنظمات ترتيباً زمنياً قائم على احتمال الحدوث وهذا ما يسهل على المنظمات تحديد أولوياتهم في المعالجة، ثم يتم تحديد التكلفة الناتجة عن كل تعرض للخطر. -المعالجة: فيتمثل في تبني أساليب وقائية مانعة لحدوث وتكرار جملة المخاطر المختلفة التي تعرضت لها المنظمات، فمعالجة هذه المخاطر التي ترى المنظمات أنها ستعرض لها تكاد تقتصر على أسلوب التأمين من خلال إبرام عقود للتأمين عليها، وبالتالي يتم نقلها أما البعض الآخر فيتم بمحاولة تجنبه. ويرى غالبية إطارات المنظمات المدروسة أن المخاطر التي تواجهها المنظمات مصدرها داخلي وخارجي، ويتم التعامل معها على أساس الخبرة التي تكونت لديهم في مواجهة شتى أنواع المخاطر. ولقد اجمع غالبية إطارات المنظمات المدروسة غياب روح العمل الجماعي في مجال التعامل مع المخاطر ومعالجة المشاكل، فقد قامت المنظمات المدروسة بإجراء دورات تكوينية لموظفيهم حول سبل التعامل مع المشاكل عند حدوثها، حيث تم التعرف فيها على العديد من الطرق التي تعمل على اكتشاف المخاطر والتهديدات التي تتعرض لها المنظمات وكيفية معالجتها مثل العصف الذهني، وتحليل باريت وهذه التقنيات التي تعتبر من أدوات الجودة والتي تعمل أيضاً على اكتشاف المخاطر فور وقوعها، مما يعني أن إطارات المنظمات المدروسة على دراية بجانب حتى ولو كان بسيط من الطرق المستخدمة في اكتشاف المخاطر لكن لا يتم العمل بها للأسف أي لا يتم استخدامها وتبقى نظرية فقط، وبالتالي بداية تطبيق منظمات الأعمال الجزائرية لإدارة المخاطر بطريقة ضمنية وغير مباشرة.

التوصيات:

بناء على الدراسة الميدانية يمكن تقديم بعض التوصيات الهامة على النحو التالي:

- ضرورة إنشاء قسم أو مديرية في المنظمات الجزائرية وظيفته إدارة المخاطر، وبناء مخطط عملي مسبق يضم مختلف المخاطر التي تتعرض لها المنظمة وكذا المراحل العملية لمعالجتها، أي أن يكون هناك دليل ترجع إليه المنظمة حين تعرضها لأي خطر، حيث تتطلب إدارة المخاطر الفعالة ضرورة تنمية ثقافة الإحساس بالمخاطر لدى الأفراد الاستعداد والقابلية لتحمل مختلف الظروف لمواجهةها، أي غرس ثقافة إدارة الخطر في قيم ومعتقدات الموظفين.
- ينبغي على المنظمات ضرورة مواكبة المستجدات في عالم التسيير بما فيها تسيير المخاطر الذي يعتبر حديث النشأة خصوصاً بالنسبة للمنظمات الجزائرية وذلك من خلال توفير دورات تكوينية وتدريبية في مجال إدارة المخاطر التي يملئها المحيط الخارجي والداخلي بالرغم من القيام بطريقة غير منظمة.
- يجب على المنظمات الجزائرية الاهتمام بعنصر الاتصال باعتباره الأداة الرئيسة القادرة على إيجاد نوع من الترابط والتنسيق، بشكل يضمن انتقال المعلومات المرتبطة بالمخاطر المختلفة بانسيابية تامة تضمن سهولة فهمها، ومن ثم معالجتها بطريقة سليمة.
- ضرورة تصور مختلف السيناريوهات التي قد تكون عليها المخاطر مستقبلاً بشكل يضمن للمنظمة الجزائرية النجاح والاستمرارية، مع ضرورة تدريب العمال على مواجهة هذه السيناريوهات بشكل منظم وعلمي.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)
يجب أن تندمج إدارة المخاطر مع ثقافة المؤسسة عن طريق سياسة فعالة وبرنامج يتم إدارته بواسطة
أكثر المدراء خبرة. ويجب ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تكتيكية وعملية، وتحديد المسؤوليات داخل
المؤسسة لكل مدير وموظف مسئول عن إدارة المخاطر كجزء من التوصيف الوظيفي للعمل.
يجب غرس مبادئ التحلي بالمسؤولية اتجاه تحمل الخطر، وجعل مبدأ إدارة الخطر عمل يومي يلزم
كافة الفاعلين داخل المنظمات الجزائرية، وذلك من خلال بناء شعور لدى العمال أن الخطر الذي تواجهه
منظمتهم فهم أول المتضررين منه، الأمر الذي يستدعي ضرورة خلق إطار ثقافي عام حول تفعيل مفهوم
الخطر وإدارته داخل المنظمة، وبالتالي العمل على نشر ثقافة المخاطر داخل المنظمات الجزائرية.
- لابد من الاستعانة بمصفوفة (SWOT) لتحليل المخاطر عند وضع الخطط التنفيذية للتعامل مع
المخاطر التي تواجه منظمات الأعمال الجزائرية، كما توضحه بيانات الشكل الموالي.
الشكل رقم3: تحليل عناصر القوة مقابل الضعف والفرص مقابل المخاطر

نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)	
استخدام الفرص المتاحة وعوامل القوة لبناء عوامل النجاح(ماهي نقاط القوة المساعدة على الاستفادة من الفرص؟)	استخدام الفرص المتاحة لتحديد عوامل الضعف(ماهي الفرص المساعدة على التخلص من نقاط الضعف؟)	الفرص المتاحة (O)
استخدام عوامل النجاح لتقليل المخاطر(ماهي نقاط القوة المساعدة على تجنب المخاطر؟)	اتخاذ اجراءات دفاعية في المناطق سريعة التأثير(كيف تستطيع تقليل نقاط الضعف وتجنب اجتماعها مع المخاطرة؟)	تهديدات(المخاطر)(T)

الهوامش:

- [1]-Jean –Paul Louisot, **gestion des risques**, édition Afnor, Paris, 2005, p25.
- [2]- سليم علي الوردى، إدارة الخطر والتأمين، مكتب الريم للطبع، بغداد، 1999، ص7-10.
- [3]-The Oxford Illustrated **Dictionary** –Oxford University Press, London, p728.
- [4]-معيار إدارة الخطر - الإستراتيجية، ص 7، متوفر على الموقع الإلكتروني:
<Http://www.t1t.net/book/researches/manag/34.doc>
- [5] - حسين علي، الإبداع في حل المشكلات، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، 2001، ص5.
- [6] - محمد سرور بن حكمت الحريري، إدارة الأزمات واستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار صفاء، الأردن، 2012، ص213.
- [7]- إدارة المخاطر واستمرارية العمل، متوفر على الموقع الإلكتروني:
<Http://www.startimes.com/f.aspx?t=31838312>
- [8]-Markowitz (1959) - **Portfolio Selection**, available in the site:<http://kickass.to/markowitz-1959-portfolio-selection-t3005047.html>
- [9]- إدارة المخاطر، متوفر على الموقع الإلكتروني:
<Http://waed.net/Arabic/learn/Pages/Risk-Management.aspx>
- [10]-C Arthur Williams, Michael L. Smith, Peter C. Young, **Risk Management and Insurance**, 7th Edition New York McGraw- Hill, 1995.
- [11]- Hamilton, C.R., **New trends in Risk Management**, Information Systems Security, 1998, Vol. 7, No.1, PP.70 – 78.
- [12]- إدارة الخطر (تعريفها وأهدافها ومراحلها وقواعدها)، متوفر على الموقع الإلكتروني:
<Http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=32373>
- [13]-Vincent Lacolare Christophe Burin, **optimiser les risques de l'entreprise**, édition AFNOR, France, 2010, p51.
- [14]-استطلاع ديلويت: سمعة المؤسسة أهم خطر استراتيجي للشركات، متوفر على الموقع الإلكتروني:
Http://www.islamicbankingmagazine.org/index.php?option=com_k2&view=item&id=24789
- [15]- فاتح مجاهدي، إدارة المخاطر البيئية التسويقية بالاعتماد على نظم معلومات الأعمال، ملتقى دول حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، 25 - 26 نوفمبر 2008، ص11.
- [16]- شقير عمر، الرقابة والتفتيش والداخلي على الفعاليات والأنشطة والخدمات المصرفية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2002.

نحو تعزيز ولاء الزبائن للمصارف التجارية العامة للضفة الغربية من منظور جودة الخدمات المصرفية (دراسة مقارنة البنك العربي وبنك فلسطين)

غير متفرغ / جامعة القدس المفتوحة

أ. مشارك جامعة النجاح الوطنية

استاذ اشرف جمال الدنا

د. مجيد مصطفى منصور

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز ولاء الزبائن للمصارف التجارية العامة للضفة الغربية من منظور جودة الخدمات المصرفية (دراسة مقارنة البنك العربي وبنك فلسطين)، واختيرت منه عينة ملائمة متناسبة مع زبائن المصرفين في مختلف محافظات الضفة الغربية، وتم توزيع استبانة عليهم، وقد توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لواقع جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، كانت مرتفعة جداً في المجالات جميعها، وكذلك كانت الدرجة الكلية لواقع ولاء الزبائن للمصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، مرتفعة جداً. وفُسرت جودة الخدمات المصرفية 62.7% من ولاء الزبائن. كما بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات الباحثين من حيث جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغير الجنس، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجاباتهم في الولاء، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات الباحثين من حيث ولاء الزبائن تعزى لمتغير العمر، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجاباتهم في جودة الخدمات المصرفية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجاباتهم من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، تعزى لمتغير مجال العمل. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات الباحثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، تعزى لمتغيرات الرصيد البنكي والمستوى التعليمي وعدد المعاملات الشهرية والبنك.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصى الباحث بتوصيات منها ضرورة اعتماد البنوك نتائج هذه الدراسة، والعمل بنتائجها وتوصياتها، لما تعكسه من واقع جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بولاء الزبائن.

Abstract

This study aimed to strengthen the loyalty of customers of the public commercial banks of the West Bank according to the quality of banking services (Comparative Study of the Arab Bank and the Bank of Palestine. A convenience sample was selected due to the two banks customers in the West Bank and consisted of (513). A questionnaire was distributed over the study sample.

The study reached that the total degree of the reality of the quality of banking services in the public commercial banks in the West Bank, was very high in all areas. The total degree of the reality of the loyalty of customers of the public commercial banks in the West Bank, was very high. The quality of banking services equals 62.7% of the loyalty of customers. There is no statistically significant differences in the average answers of respondents in terms of quality banking services due to the variable of sex, while no statistically significant differences in the rates of their answers in loyalty. There is no statistically significant differences in the average answers of respondents in terms of customer loyalty due to the variable of age, while no statistically significant differences in the rates of their answers in the quality of banking services. No statistically significant differences in the average answers of respondents in terms of the reality of the quality of banking services and the loyalty of customers in the public commercial banks in the West Bank, due to the variable field of work. There were statistically significant in the average answers of respondents in terms of the reality of the quality of banking services and the loyalty of customers in the public commercial banks in the West Bank, due to the variables balance bank account, educational level, number of monthly transactions and the bank.

The researcher has recommended the necessity of adopting the results of this study and its findings and recommendations of the work , because it reflects the reality of the quality of banking services and its relationship to the loyalty of customers.

المقدمة:

تعد خدمة الزبون من ابرز العوامل التي تستطيع المصارف من خلالها الحصول على ولاء الزبائن وتنميته. فخدمة الزبون وتلبية احتياجاته مطلب تسويقي أساسي يساعد المصارف المحلية على مواجهة المنافسة العالمية المقبلة عندما تتوسع البنوك الأجنبية في السوق المالي الفلسطيني. ويغلب الاعتقاد في البنوك بأن الزبون أكثر أهمية من البنك نفسه. ومن البديهي أن البنك بلا شك وُجد لخدمة الزبون وفق فلسفة التسويق الحديث، وتبذل البنوك في مختلف دول العالم الجهد الكبير، للبحث عن الزبون وتطوير الطرق والخدمات المصرفية التي تساعد على جذب زبونها ويدين بولائه لها. وتتطلب تسويق الخدمات المصرفية بشاشة الوجه وسعة الصدر من موظفي البنوك، وحب تقديم الخدمات للزبون، وكذلك القدرة على تحمل ضغوط العمل بالإضافة إلى المؤهلات والخبرات التي يتمتع بها موظفو البنك، لأنه أصبح لدى الزبون الخيارات الكثيرة نتيجة للمنافسة الشديدة بين البنوك. لذا فإن الخدمات المتميزة والقرب من الزبون والسرعة في تلبية حاجاته وغيرها من الأمور الهامة تزيد من ولائه (أحمد، 2001، Uncles et al., 2003).

وتعد جودة الخدمة من الأساسيات التي تسبق إرضاء الزبائن وفي المقابل فإن رضا ذلك الزبون يؤثر على قرار الشراء المستقبلي للزبون وإدراكه، وتعد جودة الخدمة المصرفية شرطا أساسيا لإشباع رغبة الزبون وللاحتفاظ به، ولعل الحفاظ على العميل له مردود ذو دلالة على ربحية البنك، وبسبب أهمية الجودة المصرفية كميزة تنافسية أساسية، تكاد لا تجد مصرفا واحدا لا يحاول تطوير الخدمة المصرفية التي يقدمها لجودة تقديم الخدمات (السيد، 2003).

وينظر الباحثون في جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر داخلية وأخرى خارجية، تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالموصفات التي تكون الخدمة المصرفية صممت على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمة المصرفية المدركة من قبل الزبون، وتعبر وجهة النظر الداخلية عن موقف الإدارة، فيما تعبر وجهة النظر الخارجية عن موقف الزبائن واتجاهاتهم إزاء ما يقدم لهم من خدمات (النعسة، 2011).

وبتطبيق مفهوم التسويق المصرفي الحديث، فإن وجهة النظر الثانية التي ترى أن مفهوم جودة الخدمة المصرفية يكمن في إدراك الزبائن، ومن هنا فإن التباين بين ما يراه العملاء على أنه مصدر رضاهم وبين ما تراه إدارة المصرف على أنه مصدر ذلك الرضا (Zeithaml et al., 2006).

والبنوك في فلسطين تحاول جذب الزبائن من خلال تسويق عدد كبير من الخدمات المصرفية لهم، مما يخلق بيئة تنافسية نشطة، تجعل كل بنك يحاول تقديم خدمات مصرفية ذات جودة أفضل، كي يبقى زبائنه معه لأطول فترة ممكنة.

والبنك العربي وبنك فلسطين بنكان رائدان في الشارع الفلسطيني، فالأول بنك أردني والثاني بنك فلسطيني، ويجذبان أكبر عدد من الزبائن على مستوى فلسطين، مما يحفزهما على تعظيم ولاء الزبائن لهم، وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم، ومن هنا فإن ولاء الزبون للبنك يتأثر بدرجة كبيرة بجودة الخدمات التي يقدمها البنك للزبون (الموقع الرسمي لسلطة النقد، 2012).

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

ونظراً لقلّة الدراسات التي بحثت ولاء الزبائن أو جودة الخدمات المصرفية، واقتصرت في معظمها على البحث في آراء الزبائن في الخدمات التي تقدمها البنوك، ورغبة في إضافة معرفة علمية جديدة في مجال علاقة ولاء الزبائن بالخدمات المصرفية، فقد استشرع الباحث ضرورة تقصي ولاء الزبائن للمصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية ممثلة بالبنك العربي وبنك فلسطين من خلال منظور جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها ذلك البنكين.

مشكلة الدراسة :

يعدّ الزبون مصدر استفادة مهم لأي بنك، وإرضائه غاية ذلك البنك، فرضا الزبون يؤدي إلى ولائه، فإذا كان الزبون راضياً ومرتاحاً من أداء البنك معه، فولائه لذلك البنك سيزيد، ويرتبط الرضا بنوعية الخدمات التي يقدمها البنك لزيائنه، ومن هنا يتضح أنه ثمة علاقة بين ولاء الزبائن، وجودة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك، ومن هنا تتمثل المشكلة البحثية في كيفية تعزيز ولاء زبائن المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية من منظور جودة الخدمات المصرفية (دراسة مقارنة البنك العربي وبنك فلسطين)، والتعرف على الآليات الكفيلة بتعزيزها.

أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيس في التعرف على الآليات الكفيلة بتعزيز ولاء زبائن المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية من منظور جودة الخدمات المصرفية (دراسة مقارنة البنك العربي وبنك فلسطين)، وأما الأهداف الفرعية، فتتلخص بما يلي :

- التعرف على المصرف الذي يتمتع بمستوى ولاء زبائن أكثر.
- التعرف على المصرف الذي يتمتع بمستوى خدمات مصرفية أعلى.
- قياس مستوى ولاء زبائن المصارف التجارية ممثلة في البنك العربي وبنك فلسطين.
- قياس جودة الخدمات المصرفية ممثلة في البنك العربي وبنك فلسطين.
- التعرف على معوقات ولاء الزبائن للمصارف.
- التعرف على معوقات جودة الخدمات المصرفية.
- التعرف على تأثير خصائص المبحوثين الديمغرافية (الجنس، والعمر، ومجال العمل، والرصيد البنكي، والمستوى التعليمي، والمصرف) على استجاباتهم.

أسئلة الدراسة :

تتمثل أسئلة الدراسة في :

- 1- ما واقع جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية؟
- 2- ما واقع ولاء الزبائن للمصارف التجارية العامة في الضفة الغربية؟
- 3- ما تأثير جودة الخدمات المصرفية على ولاء زبائن المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية؟
- 4- ما تأثير خصائص المبحوثين الديمغرافية على استجاباتهم؟

فرضيات الدراسة :

لفحص تأثيرات المتغيرات الديمغرافية للمبحوثين، اعتمد الباحث الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، تعزى لمتغير العمر.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، تعزى لمتغير مجال العمل.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، تعزى لمتغير الرصيد البنكي.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، تعزى لمتغير عدد المعاملات الشهرية.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، تعزى لمتغير البنك.

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من :

- الدور الكبير للمصارف في الاقتصاد الفلسطيني، كونها مصدرا للتسهيلات المالية والخدمات المصرفية والقروض، التي تساعد المواطنين عامة والزبائن خاصة على مستوى حياة أفضل.
- أهمية الزبائن لدى المصارف، مما يجعل البنوك في تنافس لجذب الزبائن وكسب ولائهم.
- إتمام النقص في الدراسات المتعلقة في الخدمات المصرفية خصوصاً في الأوضاع السياسية الحالية الشديدة التقلب، وفتح آفاق بحثية في مجالات الخدمة المصرفية وولاء الزبائن.
- المقارنة بين بنكين يتنافسان في جذب الزبائن لهما، مما يوحي بتقديم خدمات مصرفية أفضل وتعظيمها تنافسياً.
- إنجاز الدراسة سيساعد المصارف على تخطيط وإدارة أنجح لاستقطاب زبائن جدد.
- خصوصية المرحلة الزمنية التي تتم فيها المعاملات المصرفية.

مبشرات الدراسة :

تنطلق الدراسة من المبررات الآتية :

- تدني رضا الزبائن عن الخدمات المصرفية وفق ما أظهرته نتائج الدراسات السابقة.
- التنوع والتجديد المستمر في الخدمات المصرفية وأساليب تقديمها.
- نقص الدراسات المحلية والعربية التي بحثت في العلاقة بين ولاء الزبائن وتقديم الخدمات المصرفية.
- تأثير المصارف بالقيود المفروضة على التعاملات المصرفية، نتيجة المراقبة المبالغ فيها من قبل الجهات الرسمية الداخلية والخارجية.

حدود ومحددات الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة ومحدداتها بما يلي:

- الحدود المكانية: محافظات الضفة الغربية
- الحدود الزمانية: الفترة الواقعة بين آب 2011 وشباط 2012.
- الحدود البشرية: مجموعة حصصية من زبائن البنك العربي وبنك فلسطين.

الإطار النظري :

تعد الجودة ثمن الدخول والنجاح في السوق المعاصر، الذي يتطلب المزيد من الخدمات التي تقدم للزبائن بمستوى متميز، حيث إنه لا يوجد أدنى شك في عملية تقديم الخدمة المصرفية بدرجة عالية ومتسقة من الجودة أمر بالغ الأهمية للمصارف بشكل خاص، وللمنظمات الخدمية بشكل عام، حيث تمكنها جودة الخدمة من تحقيق الربح واكتساب ميزة تنافسية واستمرارها في دنيا الأعمال المصرفية. فالجودة ليست شعاراً يردد، وإنما هي التزام طويل الأجل لإشباع حاجات العملاء المستمرة والمتزايدة، ومسؤولية كل من إدارة المصرف والعاملين فيه، وتكمن أهمية تحقيق مستويات عالية من الجودة في تعدد المنافع الاقتصادية، وغير الاقتصادية المتوخاة من الالتزام بالجودة والقضاء على مشكلاتها ومسبباتها (Al-Hawari, Hartely & Ward, 2005).

إن الطريق لتحسين جودة الخدمة المصرفية وتحقيق مستويات عالية من رضا الزبائن هو العناية بالعملاء باعتبارهم عملاء داخليين، ويعبرون عن شكل من أشكال الجهود التي تستهدف التعرف على احتياجات الزبائن ورغباتهم، بالإضافة إلى شمول جهود المديرين في عملية التحسين.

لذلك تظهر حاجة إدارة المصارف إلى بلورة اتجاهات ومفاهيم جديدة لتسويق خدماتها المصرفية، والعمل على تطويرها وتنويعها، وتقديمها في مستويات عالية من الجودة، والعمل على توفير عاملين يتمتعون بدرجة عالية من الدافعية للعمل والاستعداد للاستجابة والعناية بالعملاء وحل مشكلاتهم ولديهم المهارات والكفاءات اللازمة لخدمة الزبائن.

مفهوم خدمة الجودة المصرفية

إن الجهود المبذولة لتعريف جودة الخدمة قد أتت بشكل كبير من القطاع الإنتاجي، ولكن المعرفة بجودة السلع غير كافية لفهم جودة الخدمة، لما تمتاز به الخدمات عن السلع الملموسة بالخصائص الرئيسية التالية:

أ- أنها غير ملموسة (Intangible): وذلك لكون الخدمة أداء أكثر من كونها شيئاً مادياً ملموساً

(Zeithmal & Berry, 2000).

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- ب- عدم التجانس (Heterogeneous): حيث إن هناك تبايناً شديداً في تقديم الخدمة من وقت لآخر، ومن شخص لآخر، كما إن هناك تباين في أذواق الزبائن واحتياجاتهم، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة إيجاد قياس موحد لجودة الخدمة، كما هو الحال في السلع الملموسة.
- ت- إنها تنتج وتستهلك في نفس الوقت (inspiration of production and Consumption): الأمر الذي يتطلب وجود كل من الزبون ومقدم الخدمة معاً في الوقت والمكان المناسبين، كما يتطلب التفاعل فيما بينهما (Lovlock, 2002).
- ث- إنها قابلة للفناء (Perishable): حيث لا يمكن تخزين الخدمة، لأن الطلب على كثير من الخدمات يتغير من فترة إلى أخرى (Lovlock, 2002).
- وقد أشار زيثمال وبيري (Zeithmal & Berry, 2000) إلى أمرين هامين في تقييم جودة الخدمات هما تقييم جودة الخدمة أصعب من تقييم جودة السلع بالنسبة للزبائن، وتقييم جودة الخدمة لا يتم من خلال النتائج فحسب، وإنما يشمل تقييم أسلوب تقديم الخدمة.
- وعلى الرغم من المحاولات العديدة التي بذلت من أجل تعريف الجودة، إلا إن الكتاب لم يتوصلوا إلى تعريف موحد لمفهوم جودة الخدمة، فمنها ما استند إلى الزبون باعتباره المصدر الرئيس لتقييم جودة الخدمة، وذلك من خلال مقارنة توقعاته للخدمة بالأداء الفعلي، أو قياس اتجاهه بشكل مباشر نحو الأداء الفعلي، كما ركز البعض الآخر على تعريف الجودة من منظور الإدارة باعتبارها هي التي تقوم بتصميم الخدمة، وتشرف على الأداء الفعلي لها وتضع السياسات التي تحكم تقديمها، ويرى الباحث إنه بالإمكان تعريف جودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن، باعتبارهم متلقي الخدمة، وأكثرهم تقديراً لحاجاتهم، وتحديد مستوى رضاهم عن الخدمة المصرفية، وتميل أغلب الدراسات إلى تعريف الجودة من منظور العميل وإدراكه للخدمة المقدمة ومدى إشباعها لحاجاته ورغباته.
- وقد قام أحد الباحثين بتلخيص المفهوم المعاصر للجودة في إيجاز بليغ بقوله، «لست أنت الذي تحدد جودة منتجك، وإنما المستفيد منه»، (وليام، وهريت مور، 1991. ص20).
- كما عرفت المنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQE) إنها: المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر على مقدرة السلعة أو الخدمة على تلبية حاجات معينة (المنظمة العربية للمواصفات والمقاييس، 1995، ص246).
- ويتضح مما سبق إن الآراء تتفق على أن تعريف جودة الخدمة المصرفية يتم من منظور الزبائن، ويكون ذلك عن تلبية احتياجاتهم، ويرى الباحث إنه بالإمكان تحديد تعريف شامل للجودة المصرفية على إنها: البحث عن احتياجات زبائن المصرف ورغباتهم من مصادر المعلومات المتعددة، ثم العمل على تلبية هذه الاحتياجات والرغبات ضمن موارد المصرف وقدراته ومتابعة تطور هذه الاحتياجات، وتوفير التغذية الراجعة في حالة حدوث خلل أو خطأ عند الوفاء بهذه الاحتياجات، وإن الخدمة التي يتوقعها الزبون إنما تتشكل من خبراته السابقة واتصالاته مع الآخرين، ويقارن بعدها الخدمة المتوقعة مع الجودة المدركة التي يتلقاها عند تأدية الخدمة المصرفية، وبالتالي فإن تقديم خدمة مصرفية ذات جودة متميزة تعني تطابق المستوى الفعلي للجودة مع توقعات العميل أو تقديم خدمات تفوق توقعاته، حيث إن عدم الوفاء بهذه التوقعات يعني جودة غير مقبولة.

ثانياً: أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

لقد تعددت المحاولات لتحديد جودة الخدمة المصرفية، فقد تم التمييز بين ثلاثة أبعاد للجودة هي: الجوانب المادية الملموسة، والتسهيلات، والأفراد (ادريس، وثابت، 1996، ص12). وهذا يستدعي أن تضم جودة الخدمة بالإضافة إلى النتائج (outcomes)، مستوى الأداء الذي يتم به إيصال الخدمة. وهناك بعدان لجودة الخدمة المصرفية: البعد الأول الذي يسمى الجودة الفنية. (technical quality)، والذي يتضمن ماذا يتم تقديمه للزبون؟ أما البعد الآخر الذي سمي بالجودة الوظيفية (Functional quality) والذي يتضمن كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟ (Zeithaml & Berry, 2000 p.43) حيث يعكس هذا البعد عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون، ويبدو أن هذا البعد مهم وحاسم في الحكم على جودة الخدمة، ويتوقف على هذين البعدين تقييم العملاء للمصرف ورسم الانطباع الذهني عنه، كما أن الجودة المصرفية تتجسد في ثلاثة أبعاد هي: الجودة المادية (physical quality) التي تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة المصرفية، والجودة التفاعلية (Interactive quality) والتي تتمثل في نتاج عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والزبائن، وجودة المنظمة (corporate quality)، والتي تتعلق بصورة المصرف أو الانطباع الذهني عنه (Zeithaml & Berry, 2000 p.43).

كما يعتبر البعض أن عوامل اختيار المصرف قد تكون أحد الأبعاد التي يستخدمها الزبائن عند تقييم جودة الخدمة المصرفية المقدمة، وتتمثل في: سمعة المصرف وقوة مركزه المالي، والدور الفاعل الذي يساهم به في تطوير المجتمع وتنميته، وموقعه من حيث قربه أو بعده عن منزل العميل أو مكان عمله، ومعاملة موظفي البنك للعملاء، بالإضافة إلى ملاءمة مالياً حيث يمثل هذا البعد ثقة العميل، وابتكار وتوفير البنك للهدايا والجوائز وتوفيرها (معلا، 1994).

كما يعتبر السعر محورياً حيوياً عند اتخاذ قرار الشراء، ويتمثل ذلك في أسعار الفوائد على القروض والودائع، وأسعار العمولات على العمليات المصرفية، وتقديم خدمات إضافية مثل دفع أو تحصيل مستحقاته مؤشراً لجودة الخدمات والمنتجات.

ثالثاً: أهمية جودة الخدمة المصرفية:

إن مفهوم جودة الخدمة يعني العمل على تلبية احتياجات الزبائن، خاصة رغباتهم واحتياجاتهم في تزايد مستمر، وإن الزبائن يتصفون بالعلم والدراية ليس لتنوع الخدمات المقدمة فحسب، وإنما لمستوى جودة الخدمة المقدمة، فهم يطالبون بما يلبي احتياجاتهم وبما هو أفضل وذو جودة عالية. وفي ظل المنافسة الحالية التي يتمتع بها قطاع المصارف اليوم، أصبحت الجودة المصرفية أمراً هاماً للأسباب التالية:

أ- تحقيق الربح: فتوفير خدمات مصرفية ترضي الزبائن من شأنه أن يزيد من ربحية المصرف وذلك من خلال تخفيض تكاليف الخطأ، وتخصيص موارد أقل لمعالجة الانحرافات عن العمل، ومعالجة الشكاوي، كما أن الربح يتحقق من خلال الاحتفاظ بالعميل الذي يساعد على جذب زبائن جدد، الأمر الذي يقلل تكاليف استخدام الوسائل الترويجية، كما أن ترسيخ صورة المصرف لدى الزبائن من شأنه أن يحقق زيادة حجم الودائع (Rust & keiningham, 2002).

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

ب- الاحتفاظ بالعاملين: فالابتكار في تحسين أداء العاملين وتحسين مهاراتهم وكفاءتهم واستخدام طاقاتهم الخلاقة ومعاملتهم باحترام وتقدير، يساعد على تقليل معدل دورانهم، وتقليل تكاليف تدريبهم، وإن البنوك الأكثر نجاحاً تسعى لتوجيه عمل موظفيها نحو خدمة الزبائن وإرضائهم.

ت- الاحتفاظ بالزبائن: لقد أدركت المصارف أهمية التركيز على الزبون باعتباره المحور الرئيسي للنشاط المصرفي، كما أدركت أهمية الاحتفاظ به للمنافع التي يمكن أن يجنيها المصرف من ذلك، فجودة الخدمة المصرفية تسعى لإبقاء الزبون واستمراره في التعامل.

ث- الحصول على ولاء الزبائن: ويظهر ذلك من خلال إصراره على التعامل مع المصرف نفسه.

ج- خلق صورة إيجابية واضحة للمصرف في أذهان الزبائن.

ح- تحسين التكنولوجيا المستخدمة والعمل على تطويرها باستمرار.

إن تحقيق الجودة المصرفية لا يعد أمراً لازماً فحسب، وإنما يعتبر من أنجح الطرق لتحسين الإنتاجية وخفض التكاليف، ومحددات استراتيجية لبقاء المصرف واستمراره.

وحتى يمكن لإدارة المصرف أن تستجيب بسرعة للتغيرات المستمرة في سوق متغير كالمسوق المصرفية، فإن عليها أن لا تظهر إلى ما تقدمه من خدمات مصرفية تقليدية، بل على العكس، فإن عليها أن تدرك تماماً أنها تعمل في نشاط يقتضي منها دائماً أن تقدم ابتكاراً وإبداعاً في مجال الخدمات والمنتجات والأسعار والترويج والتوزيع، وتستجيب لحاجات مالية متنامية ومتطورة وبالنسبة لكل فرد، وأن تتبنى إدارة المصرف برامج نشطة وفعالة لتطوير الخدمات الجديدة وهذا يعتبر مؤشراً صحيحاً على مدى إدراك المصرف لهذه الأبعاد.

ولاء الزبائن:

لقد أثار تعريف ولاء الزبائن جدلاً بين الباحثين، وولد لبساً وغموضاً، لأن الولاء مصطلح مفاهيمي في طبيعته، ويمكن تفسيره بعدة طرق، فيمكن استخدامه مخرجاً ونتيجة لقرار الزبون في الشراء، ومدخلاً كسبب في قرار الشراء للزبون.

وتعرف إحدى الدراسات الولاء إنه يقوم على تتابع الشراء من علامة تجارية معينة، وتطرح أربعة نماذج للولاء هي (David & Bitta, 1993. P.565):

أ- ولاء غير مقسم متتابع، ويمثل بعمليات الشراء من علامة تجارية معينة،،،،،AAAA،،،،،

ب- ولاء مقسم متتابع، ويمثل بعمليات الشراء من علامة تجارية معينة،،،،،ABABAB،،،،،

ت- لا يوجد ولاء لعلامة تجارية، ويمثل بعملية الشراء،،،،،ABCDEF،،،،،

ولكنه لا يسهل المقارنة بين ولاء الزبائن لعلامة تجارية معينة، لاختلاف سلوك تكرار الشراء، فقد تكون حقيقة السلوك تفضيل الزبون لعلامة تجارية، أو تفضيله لسعر أقل، أو عدم توفر بديل آخر للعلامة التجارية الحالية المستخدمة.

كما عرف البعض الآخر الولاء إنه،،،،،الدرجة التي يحمل بها الزبون اتجاهها موجباً لعلامة معينة وملتزماً بها وينوي الشراء منها مستقبلاً،،،،، وهذا التعريف يشير إلى أن الولاء يتأثر مباشرة بحالة الرضا أو عدم الرضا عن العلامة التجارية المستخدمة عبر الزمن، كما أنه يتأثر بالإدراك لجودة الخدمة (Mokhtar, 2011, p. 33).

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

وأحدث التعاريف الموسعة للولاء تصفه بأنه: يمثل اتجاهها موجباً لعلامة تجارية معينة، وهو ليس عشوائياً بل يمثل استجابة سلوكية، ومعبّر عنه لفترات زمنية، وينفذ من وحدات اتخاذ القرار، كما أنه يعطي بديلاً أو مجموعة من البدائل للعلامة التجارية (Ndujisi, 2011, p.99).

إن التعريف السابق الموسع له عدة مساهمات لإدارة المصرف، فإذا كان ولاء الزبون ليس عشوائياً فإن الإدارة تستطيع تركيز جهودها الترويجية عليه وعزلة عن جهود المنافسين، وسلوك الزبائن لا بد أن يرفق معه الشراء الفعلي وسلوك تكرار الشراء خلال فترة زمنية محددة، وإن الزبون قد يكون له ولاء لأكثر من علامة تجارية وبسبب صعوبة معرفة سبب الشراء، كأن تكون الخدمة سهلة المنال، أو بسبب السعر، وأخيراً إن الولاء للعلامة التجارية ينتج من تقييم نتائج الشراء السابقة.

العوامل المؤثرة في الولاء:

لقد أوضحت نتائج إحدى الدراسات إن أهم العوامل المؤثرة على درجة الولاء للمصرف هي كما يلي (Meidan, 1994, P137-138):

1. انتشار الفروع والتغطية الجغرافية لها: فالقد وجد إن الزبون المستقر في منطقة جغرافية واحدة، يكون احتمال بقاءه مع المصرف أفضل نسبياً من العميل المتنقل، حيث إن تغطية الفروع في الحالة الأخيرة لا يكون لها أثر على الولاء.
2. الجنس: لقد وجد إن الذكور لديهم ولاء أكبر بدرجة للبقاء مع نفس المصرف من الإناث، وأحد الأسباب المحتملة لذلك إن النساء يتحولن إلى مصارف أزواجهن.
3. الافتراض من المصرف: فقد وجد أن الزبون يبقى في المصرف فترة افتراضية من المصرف.
4. استمرارية التعامل مع المصرف: فالزبون يبقى مع المصرف مدة أطول إذا وجد ما يفي احتياجاته.

رضا الزبائن:

إن الجودة في الخدمات المصرفية الجيدة هو الذي يلي احتياجات الزبائن أو تزيد عليها، وإن على إدارة المصرف السعي لتحقيق الجودة فيه لاكتساب رضا الزبائن، والكادر الوظيفي المدرب والمدعوم من إدارته، يجب أن يشعر بمسؤولياته تجاه الوفاء بالجودة وتقديمها للعملاء بأفضل مستوياتها.

وتظهر أهمية التركيز على الرضا في أنه يمثل المحور الأساسي لقيام الزبون بتكرار الشراء من نفس المصرف، كما أنه يعيد عنصراً ترويجياً هاماً، عن طريق اتصال العملاء مع الآخرين، الأمر الذي يدعم سمعة البنك ويساعد في اختياره من قبل الآخرين.

إن الإدارة المصرفية الكفؤة التي تسعى إلى تحسين جودة خدماتها، حتماً هي إدارة بعيدة النظر لتصل إلى رضا عملاءه ثم ولائهم، فهي تدرك أن المستويات العليا من جودة الخدمة ستؤدي إلى مستويات عليا من رضا العملاء وولائهم (Wong et al., 2009).

علاقة الولاء برضا الزبون:

إن جودة الخدمة تؤدي إلى رضا الزبون، وإن الرضا بدوره يؤدي إلى الولاء، فالرضا يتوسط جودة الخدمة والولاء، وعدم الرضا عن معاملة مصرفية واحدة لا يتسبب في تحول ولاء العميل، وبالمقابل فإن معاملة مصرفية وحيدة لا تؤدي إلى ولائه. لأن الزبائن يتعرضون لضغوط مختلفة حول الخدمة، وعلى ضوء هذه الضغوط، يرسمون الصورة المشرفة للخدمة، فإذا حققت الجودة في الخدمة الرضا للزبون، فإن ولاء الزبون

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

وسلوك تكرار الشراء يرتفع بسرعة ويحدث العكس إذا لم يتحقق الرضا عن الخدمة المقدمة، فالمستويات العالية من الرضا تخلق نوعاً من الرباط العاطفي الكبير بين المصرف والزبون، فهي ليست علاقة تفضيل فحسب ولكنها تخلق نوع من الولاء والتقدير، والاستمرار في التعامل مع المصرف نتيجة إدراك الزبائن للجودة التي يقدمها المصرف (Wong et al., 2009).

العوامل المؤثرة على إدراك الزبون للأداء الفعلي للخدمة المصرفية :

يدرك الزبون جودة الخدمات المصرفية من خلال :

1. الحصول على عدالة المعاملة المصرفية كغيره من زبائن الخدمة المصرفية.
2. الأداء الفعلي للخدمة المصرفية ومودته.
3. التعاطف معه ومودته.

إن العامل الأكثر أهمية من العوامل السابقة هو جودة الخدمة المصرفية- أو الأداء الفعلي للخدمة المصرفية المقدمة، فعند الحصول على جودة مصرفية عليه سيكون مستوى الولاء مرتفعاً.

علاقة ولاء الزبائن بجودة الخدمة المصرفية:

يرى بعض الباحثين أن الولاء ينحصر في تقييم جودة الخدمة والتأثير الذي تحدثه، كما تم إيضاحه في بعض التعاريف- إلا أن هناك اتفاقاً بين الباحثين على أن مفهوم الولاء والجودة منفصلان، وإنهما تراكيب متميزة ومترابطة من حيث أن الجودة هي انطباع الزبون الكلي عن البنك وخدماته السيئة أو الجيدة.

كما ركزت غالبية الأبحاث وبشكل كثيف على جودة الخدمة المصرفية المقدمة وولاء الزبائن عند تقييم الخدمة، كما أن العديد من الدراسات أوضحت العلاقة بينهما في صورة نوايا الشراء، حيث أن المستويات العليا من جودة الخدمة ستؤدي إلى زيادة ولاء العملاء وبالتالي تكرار عمليات الشراء من نفس المصرف، وتوصلت بعض هذه الدراسات إلى نتائج متضاربة تمثل هذا الاختلاف في اعتبار الرضا سابقاً أو لاحقاً لجودة الخدمة (Taylor, Thomas & Baker, 1994 p.166).

إلا أن الدراسات توصلت مؤخراً أن جودة الخدمة المصرفية تؤدي إلى ولاء الزبائن وليس العكس، كما أوضح البعض الآخر أن العلاقة بين جودة الخدمة وولاء الزبائن هي علاقة قريبة تتمثل في: العلاقة السببية بين الجودة والولاء، ومعايير المقارنة بين المناسبة للتوقعات والتأكد من التوقع بحدوثه.

ويخلص الباحث إلى أن المستويات العالية من جودة الخدمة ستؤدي إلى ولاء الزبائن وتكرار عمليات الشراء من نفس المصرف، ولا بد من الالتفاف إلى أهمية الولاء وما يمكن أن يحققه من أرباح.

ومن هنا فإن جودة الخدمات المصرفية تؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن، ثم يحصل المصرف على ولاء الزبائن له.

الدراسات السابقة :

مسح الباحث الدراسات العربية والأجنبية التي أشارت إلى موضوع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن، وفيما يلي عرض للدراسات العربية والأجنبية:

الدراسات العربية :

دراسة أبو موسى (2000) بعنوان، « أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية»، هدفت الدراسة إلى التأكد من وجود علاقة بين جودة الخدمة المقدمة وزيادة الربحية ممثلة بمعدل العائد على الاستثمار، واستخدم الباحث سعر الخدمة لقياس جودة الخدمة، كما استخدم معايير أخرى لقياس

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

مهارات وكفاءة الخط الأمامي من الموظفين، واستخدام كذلك عدة مقاييس لقياس الرضا مثل نوع الخدمات والأسعار، ومعاملة الموظفين، وجاءت النتائج لتشير إلى وجود علاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل، وبين رضا العميل وولاءه، كما بينت عدم وجود علاقة بين جودة الخدمة والربحية، وبين رضا العملاء والربحية.

دراسة حداد وجودة (2003) بعنوان، «أثر دوافع تعامل العملاء مع المصارف التجارية على درجة ولائهم لها - دراسة ميدانية على عملاء المصارف التجارية في الأردن»

تمت الدراسة على عملاء المصارف التجارية في الأردن بهدف التعرف على دوافع العملاء نحو التعامل مع المصارف التجارية في الأردن ومعرفة مدى تأثير العوامل الديمغرافية للعملاء على درجة ولائهم لها ومدى تأثير درجة الولاء تجاه المصارف من حيث: الدوافع الشخصية، سمعة البنك ومركزه المالي، وجودة خدماته المصرفية، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة ولاء العملاء اتجاه المصارف تعزى إلى الجنس والمستوى التعليمي وطبيعة العمل، في حين يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين درجة الولاء والعمر والدخل الشهري، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموعة الدوافع الشخصية التي تدعو العملاء للتعامل مع المصارف وبين درجة الولاء ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمعة المصرف ومركزه المالي وجودة خدماته المصرفية وبين ولاء العملاء.

دراسة أبو معمر (2005) بعنوان، «قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة»

هدفت الدراسة للتعرف على أفضل المقاييس لقياس جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها البنوك العاملة في قطاع غزة ومعرفة الأهمية النسبية للأبعاد المختلفة لجودة الخدمة المصرفية بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية وكل من الرضا ونية الشراء. ولقد اشتملت الدراسة على عينة من عملاء البنوك العاملة في قطاع غزة مقدارها (166) عميلاً وخلصت الدراسة إلى ضرورة تفهم توقعات العميل من أجل تقديم خدمة مصرفية أفضل وتحقيق الرضا لديهم بالإضافة إلى أن قياس جودة الخدمة المصرفية وإدراك العملاء لها هو المدخل الرئيس لتطوير وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء. وأوضحت الدراسة وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وجودة الخدمة المصرفية المقدمة. وخلصت أيضاً إلى أن استمرار العملاء في التعامل مع البنوك وأن زيادة ولائهم يعتمد بشكل أساسي على تقييمهم لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم.

دراسة شعشاعة (2005) بعنوان، «قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود من وجهة نظر العملاء»

هدفت الدراسة إلى قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود من وجهة نظر عملاء البنك، وقد استند البحث على نظرية الفجوة باستخدام نموذج القياس SERVQUAL وقد تم استقصاء (1249) عميل من عملاء البنك موزعين على جميع فروع البنك العاملة في قطاع غزة وفي الضفة الغربية وموزعين أيضاً على جميع فئات العملاء. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تقييم العملاء لجودة الخدمات الفعلية إيجابياً وجيداً إلا أنه لا يصل إلى مستوى توقعاتهم، مما يعني أن هناك فرص لتحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة في البنك، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن العملاء يعطون أهمية نسبية أكبر لبعد الاعتمادية عند تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة، وجاء في المرتبة الثانية بعد

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الاستجابة ثم بعد الثقة، ثم التعاطف وأخيرا العناصر الملموسة، و أشارت نتائج الدراسة أيضا إلى تأثير متغير عدد مرات التعامل على تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمات المقدمة، بينما لم يوجد هذا التأثير بالنسبة لمتغير عدد المصارف المتعامل معها و متغير عدد سنوات التعامل.

دراسة وادي وعاشور (2005) بعنوان ،، تقييم جودة خدمات المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العملاء،،

هدفت الدراسة إلى تقييم جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الجامعات (العملاء)، وذلك بتطبيق نظرية الفجوة باستخدام مقياس SERVQUAL لقياس الجودة، حيث تقوم مشكلة الدراسة على محاولة تقييم جودة الخدمة المصرفية المقدمة، من حيث الفرق ما بين ما يتوقعه العملاء من خدمة مصرفية وبين ما يتلقونه فعلا. تم جمع بيانات البحث باستخدام الاستبيان الذي صممه Parasuraman وآخرون. وقد أمكن جمع 280 استبانة صالحة للتحليل، وأشارت نتائج الدراسة أنّ هناك فجوة في جميع أبعاد الجودة الخمسة (العناصر الملموسة، الأمان، الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة)، وأن توقع العاملين في الجامعات أعلى مما يدركونه حقيقة من خدمة مما يدل على أن هناك مجالاً لتحسين الخدمات المصرفية.

دراسة جودة والسعدي (2007) بعنوان ،، قياس مستوى جودة خدمة الإقراض لدى صندوق التنمية والتشغيل من وجهة نظر متلقي الخدمة ،،

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى جودة خدمة الإقراض لدى صندوق التنمية والتشغيل من وجهة نظر متلقي الخدمة، والتعرف على الجهود المبذولة لتوفير مقومات الحياة، وتحقيق مستوى معيشي أفضل للفئات الأكثر حرماناً في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية من (260) مقترضا، وأظهرت النتائج وجود مستوى مقبول من جودة خدمة الإقراض لدى صندوق التنمية والتشغيل، ومتغيرات البعد المادي للقرض، والشروط والضمانات المطلوبة، والإجراءات المتبعة، ومعاملة الموظفين، والمرافق والتسهيلات، كما وضحت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين العوامل الديمغرافية كالعمر والجنس والتعليم ومجال العمل ونوع القرض وطبيعة المشروع، ومستوى جودة خدمة الإقراض.

دراسة الطالب (2010) بعنوان ،، قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية (دراسة تحليلية ميدانية)

هدف الدراسة إلى معرفة آراء وتوجهات عملاء البنوك الإسلامية العاملة في الأردن وذلك باستخدام خمسة متغيرات تعبر عن أبعاد الخدمات من وجهة نظر العملاء والتي استخدمت في قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في الأردن. ولذلك فقد تم تصميم استبيان وتم توزيع (400) عميل من عملاء البنك الإسلامي الأردني والبنك العربي الإسلامي الدولي في مدينتي عمان واربد، وقد أشارت النتائج التي توصل إليها البحث إلى الانطباع الإيجابي عن جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في مجال الجوانب المادية الملموسة والاستجابة والتعاطف. أما في مجال الاعتمادية والأمان فلم تكن بالدرجة التي ترضي العملاء عينة البحث مما يدل على أن البنوك الإسلامية يقع على عاتقها العمل لتحسين هاتين الناحيتين في مجال تقديم الخدمة.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

دراسة درويش والدميري (2010) ، تقويم جودة خدمات المصارف العربية العاملة في محافظة القدس من وجهة نظر العملاء ،

هدفت الدراسة إلى تقويم جودة خدمات المصارف العربية العاملة في محافظة القدس من وجهة نظر العملاء، وكذلك إلى قياس الجودة الكلية لهذه الخدمة، باستخدام مقياس الأداء Service Performance (SERVPERF) بأبعاده الخمسة، والذي يركز على قياس الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للعميل، وحيث تقوم مشكلة الدراسة على محاولة تقويم جودة الخدمة المصرفية للارتقاء بمستوى جودة الخدمة من خلال تلمس جوانب القصور والضعف فيها والمساعدة في تطويرها ودعمها.

وقد كشفت النتائج عن الانطباع الإيجابي عن الجودة الكلية للخدمات المصرفية المقدمة من المصارف العربية العاملة في محافظة القدس وذلك بنسبة 81.3% من العينة، أما من حيث علاقة الأبعاد الخمسة والمكونة لمقياس جودة الخدمات المصرفية مع الجودة الكلية للخدمة المصرفية، فقد أشارت نتائج التحليل إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الخمسة وبين مستوى الجودة الكلية للخدمة المصرفية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عملاء المصارف نحو أبعاد مقياس (SERVPERF) المتعلقة بالعناصر الملموسة تبعاً لاختلاف الجنس والراتب، والمتعلقة بالاعتمادية تبعاً لاختلاف الراتب، وكذلك المتعلقة بالأمان تبعاً للمستوى التعليمي والراتب.

الدراسات الأجنبية

دراسة أدامز وآلريد (Addams & Allred, 2000) ، جودة الخدمات في البنوك ومؤسسات الائتمان : ماذا يقول الزبائن؟،

تمت الدراسة من خلال توزيع 143 استبانة على البنوك ومؤسسات الائتمان ولقد خلصت الدراسة إلى مؤسسات الائتمان أفضل من البنوك في (11) من (14) سؤال تتعلق بجودة الخدمة المصرفية وهي حرية الدخول للخدمة، الجمالة، الاتصال، المصادقية، الأمن، التعاطف، الأشياء الملموسة، الخدمات الأساسية، العدالة، تعديل الأخطاء، والضمانات. كذلك أظهرت الدراسة أنه لا البنوك ولا مؤسسات الائتمان تقوم بتجديد احتياجات العملاء أو إبقائهم أضف إلى ذلك فإن 50 % من العينة أجاب بأنه أوقف الاستفادة من الخدمة نظراً لضعف الخدمة المقدمة. ومعظم المجيبين ذكروا بأن ذلك بسبب عدم قدرة البنوك على تقديم خدمة وجودة مناسبة.

دراسة يانجي وهينج و هوي (Yanggyi , Hing, & Hui, 2003) ، دور الخدمات المصرفية في سمعة المصرف،

استهدفت الدراسة توضيح الفرق بين جودة الخدمة المصرفية وجودة المنتجات المصرفية ودورها المختلف في بناء سمعة المصرف. بلغت مفردات عينة الدراسة (350) فرداً من عملاء المصارف، تم اختيارهم من خمسة فروع في شمال الصين. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق جوهرية بين جودة الخدمة وجودة المنتجات التي يقدمها المصرف، أيضاً أظهرت الدراسة أن كلا من جودة الخدمة وجودة المنتجات لها تأثير جوهري على سمعة المصرف، وقد توصلت الدراسة أيضاً إلى أن الأبعاد الخمسة للجودة لها تأثير متفاوت على كلا من جودة الخدمة وجودة المنتجات ، فبينما كان للاستجابة والثقة الأثر الأكبر على جودة الخدمات كان للاعتمادية والعناصر الملموسة الأثر الأكبر على جودة المنتجات.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

دراسة الزعبي (Zoubi, 2011) بعنوان، "آراء وتوقعات العملاء لمستوى جودة الخدمة المقدمة من شركات الاتصال الخليوي العاملة في الأردن"،

هدفت الدراسة إلى قياس رأي العميل (الطالب الجامعي) في مستوى جودة الخدمة المقدمة من شركات الاتصال الخليوي الإلكتروني العاملة في الأردن، وتقوم بالدرجة الأساسية على قياس مستوى إدراكه وتوقعه لجودة الخدمة المقدمة له. وقد تمت تجزئة هذا الهدف إلى أهداف فرعية، هي: تقييم مستوى الإدراك والتوقع لديه بشكل عام عن الخدمات المقدمة، وتقييم مستوى الإدراك والتوقع تجاه جودة كل مكون من مكونات الخدمة، وقياس الفروق إن وجدت بين إدراك الطالب وتوقعاته تجاه جودة الخدمة بناء على متغيرات ديموغرافية منتقاة وتجاه جودة مكوناتها، وقياس العلاقة بين إدراك الطالب وتوقعاته فيما يتعلق بالجودة. وبناء على أهداف الدراسة وفرضياتها، فقد تم استخدام الأسلوب الوصفي الميداني من خلال توزيع استمارة من تصميم الباحث؛ بهدف جمع المعلومات المطلوبة من عينة من الطلبة من جامعات حكومية وأهلية ممثلة لجميع الجامعات الأردنية. وقد اعتمدت الدراسة في التحليل الإحصائي على الأساليب المناسبة مثل اختبار (ت)، ومعامل ارتباط بيرسون والانحدار وتحليل التباين. وتم فحص الفرضيات بناء على مدى علاقة بعض المتغيرات الديموغرافية بمتغيرات مستقلة مع المتغيرين التابعين، وهما الجودة المدركة والجودة المتوقعة، وقد كانت النتائج كما يلي: لقد تبنى الطلبة الاتجاه الإيجابي من حيث الإدراك والتوقع، ووجد أيضاً أن هناك علاقة قوية بين المتغيرين المعتمدين: الإدراك والتوقع الأمر الذي قد يفسر مستوى إيجابيا من الرضا عن جودة الخدمة المنتجة، ولكن وجد بأنه ليس هناك فروق مهمة إحصائياً بين المتغيرات الديموغرافية والتابعة باستثناء العمر، الذي أظهر من خلاله الطلبة فروق في الإدراك فقط.

التعقيب على الدراسات السابقة

لقد تنوعت الدراسات السابقة في بحثها للخدمات المصرفية وجودتها، وعلاقتها بمتغيرات أخرى، لما لجودة الخدمات المصرفية من أثر على العملاء وعلى المصارف أيضاً، مما جعل هذه الدراسة تتشابه مع تلك الدراسات، وتختلف معها وفق متغيرات الدراسة. فقد بحثت دراسات أبو معمر (2005)، و شعشاعة (2005)، وادي وعاشور (2005)، والطالب (2010)، ودرويش والدميري (2010)، وأدامز وآلريد (Addams and Allred, 2000)، ويانجي وهينج وهوي (Yangyi, Hing, and Hui, 2003)، والزعبي (Zoubi, 2011) في قياس جودة الخدمات المصرفية وتقييمها من وجهة نظر المستفيدين. أما دراسات أبو موسى (2000)، وحداد وجودة (2003)، والسرحان (2005)، وسالم، ومسعود (2007)، وأبو منديل (2008)، ودراسة ياسين (2010)، ودراسة حداد والجياشي (2011) فقد بحثت في أثر ظواهر تتعلق بالمصارف مثل جودة الخدمات المصرفية في رضا العملاء أو ولائهم. وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في قياس جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء، واهتمامها في قياس أثر جودة الخدمات المصرفية على متغير مرتبط بالعملاء مثل رضاهم أو ولائهم، ودراستها بمتغيرات مثل جنس العملاء وعمرهم في علاقتها بجودة الخدمات المصرفية أو ولاء العملاء للمصارف.

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي، منهجاً للدراسة، والذي يعرف بأنه المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً بحيث يؤدي ذلك إلى الوصول إلى فهم لعلاقات هذه الظاهرة إضافة إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس، وإيجاد علاقات بين المتغيرات المدروسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع زبائن البنك العربي وبنك فلسطين المحدود في محافظات شمال فلسطين، وقد بلغ عددهم (45000) وفق إحصاءات سلطة النقد الفلسطينية في فترة توزيع أداة الدراسة. وقد تم اختيار عينة ملائمة متاحة من مجتمع الدراسة، وذلك من توزيع الاستبانة على زبائن البنكين، وقد بلغ حجم العينة (513) زبوناً، تم اختيارهم وفق عدد زبائن البنكين في محافظات الضفة الغربية، ووُزعت الاستبانات على أفراد العينة في أماكن تواجدهم وأعمالهم، وقد بلغت نسبة عينة الدراسة من المجتمع (1.1%)، وببين الجدول (1) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها التصنيفية.

جدول (1) وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	345	67.3
	أنثى	168	32.7
العمر	أقل من 25 سنة	62	12.1
	من 25 - 35 سنة	157	30.6
	من 36-45 سنة	103	20.1
	من 46-55 سنة	132	25.7
	أكثر من 55 سنة	59	11.5
مجال العمل	حكومي	218	42.5
	قطاع خاص	158	30.8
	أعمال حرة	107	20.9
	غير ذلك	30	5.8
الرصيد البنكي بالشيكال	أقل من 2000	116	22.6
	2000-3000	221	43.1
	3001-4000	87	17.0
	أكثر من 4000	89	17.3
الرصيد البنكي بالشيكال	ثانوية عامة فأقل	159	31.0
	دبلوم متوسط	123	24.0
	بكالوريوس	147	28.7

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

10.3	53	دبلوم عالي	
4.9	25	ماجستير	
1.2	6	دكتوراه	
26.9	138	معاملة واحدة	عدد المعاملات الشهرية
42.9	220	(3-2) معاملات	
30.2	155	(4 معاملات) فأكثر	
55.4	284	العربي	البنك
44.6	229	فلسطين الحدود	
100.00%	513		المجموع

أداة الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبانة، لأجل تحقيق أهدافها، وقد اطلع الباحث على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها، قام بتطوير استبانته خاصة من أجل استجلاء ولاء الزبائن للمصارف التجارية العامة للضفة الغربية من منظور جودة الخدمات المصرفية، وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء: الأول تضمن بيانات أولية عن الباحثين، تمثلت في الجنس، والعمر، ومجال العمل، والرصيد البنكي، والمستوى التعليمي، وعدد المعاملات الشهرية، والبنك، أما الجزء الثاني فقد تكون من الفقرات التي تقيس تعزيز ولاء الزبائن للمصارف التجارية العامة للضفة الغربية من منظور جودة الخدمات المصرفية، وأما الثالث فهو سؤال مفتوح عن مقترحات الباحثين لتعزيز الولاء من منظور جودة الخدمات المصرفية، وبلغ عدد فقرات أداة الدراسة (53) فقرة، وزعت على محورين وسبعة مجالات، والجدول رقم (2) يوضح ذلك:

جدول (2) توزيع فقرات أداة الدراسة على المحاور الرئيسية لأداة الدراسة ومجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	المجال الأول: العناصر الملموسة	6
2	المجال الثاني: الاعتمادية	7
3	المجال الثالث: سرعة الاستجابة	4
4	المجال الرابع: الأمان	5
5	المجال الخامس: الاهتمام	5
6	المجال السادس: التعامل الاجتماعي	6
	مجموع فقرات جودة الخدمات المصرفية	33
	مجموع فقرات تعزيز الولاء	20

هذا وقد تم تصميم المقياس على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي، وصنم سلم الاستجابة على فقرات أداة الدراسة بحيث أخذت درجة كبيرة جداً (5)، ودرجة كبيرة (4)، ودرجة متوسطة (3)، ودرجة منخفضة (2)، ودرجة منخفضة جداً (1).

صدق الاستبانة

استخدم الباحث صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق المنطقي، وذلك بعرض الاستبانة على (9) محكمين من ذوى الاختصاص بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت من أجلها وسلامة صياغة الفقرات، وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وقد بلغت نسبة الاستبانة لما أعدت من أجلها وسلامة صياغة الفقرات، وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وقد بلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين على عبارات الاستبانة 75%. ويشير الباحث بأن عدد فقرات الاستبانة بصورتها الأولية قبل عرضها على المحكمين قد بلغ (50) فقرة، إلا أن الباحث أخذ بأراء المحكمين الذين أجمعوا بإضافة متغيري الرصيد البنكي، وعدد المعاملات الشهرية، وضرورة زيادة عدد الفقرات في بعض المجالات، وحذف فقرات أخرى، وحذف فقرات لا تنتمي إلى المجال التي وضعت فيه، وإعادة صياغة عدد من الفقرات، ليصل عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (53) فقرة.

ثبات الاستبانة:

قام الباحث باحتساب الثبات الداخلي للاستبانة ومجالاتها، باستخدام معامل (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha)، وقد تراوحت معاملات الثبات بين (0.82-0.97)، تعكس مدى اتساق فقرات الاستبانة مما يمكنها من قياس وفحص الأسئلة التي ذهبت إليها الدراسة.

نموذج الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات المستقلة والتصنيفية والتابعة التالية:

المتغير المستقل :

وتتمثل في جميع الفقرات التي تقيس استجابات الباحثين في جودة الخدمات المصرفية (العناصر الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان، الاهتمام، التعامل الاجتماعي).

المتغيرات التصنيفية:

- 1- الجنس وله مستويان: (ذكر، أنثى)
- 2- العمر وله خمس مستويات : (أقل من 25 سنة، من 25-35 سنة، من 36-45 سنة، من 46-55 سنة، أكثر من 55 سنة).
- 3- مجال العمل وله أربع مستويات : (حكومي، قطاع خاص، أعمال حرة، غير ذلك)
- 4- الرصيد البنكي بالشيكل وله أربع مستويات : (أقل من 2000 ، 2000-3000 ، 3001-4000، أكثر من 4000)
- 5- المستوى التعليمي وله ستة مستويات : (ثانوية عامة فأقل، دبلوم متوسط، بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه)
- 6- عدد المعاملات الشهرية وله ثلاثة مستويات : (معاملة واحدة، (2-3) معاملات، (4) معاملات فأكثر).
- 7- البنك وله مستويان : (البنك العربي، بنك فلسطين المحدود)

المتغير التابع :

وتتمثل في جميع الفقرات التي تقيس استجابات الباحثين في ولاء الزبائن (ومكوناته).

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

المعالجات الإحصائية

بعد أن تم جمع البيانات تم إدخالها في الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- 1- المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والتكرارات.
 - 2- فحص ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا.
 - 3- اختبار «ت»، للعينات المستقلة (Independent Samples-T-Test) لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيري الجنس والدرجة الوظيفية والمستوى التعليمي والتخصص.
 - 4- تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis of Variance) لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات العمر، والخبرة الوظيفية، ومكان العمل.
 - 5- اختبار شيفيه للمقارنة البعدية (Scheffe Post Hoc Test) بين المتوسطات في الفرضيات التي تم رفضها باستخدام تحليل التباين الأحادي.
 - 6- اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression لفحص أثر جودة الخدمات المصرفية على تعزيز ولاء الزبائن.
- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:

ما واقع جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية؟
يبين الجدول (3) ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية
جدول (3) ترتيب المجالات والدرجة الكلية لواقع جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية

الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	العناصر الملموسة	4.65	0.57	93.0	مرتفع جداً
5	الاهتمام	4.65	0.55	93.0	مرتفع جداً
4	الأمان	4.62	0.57	92.4	مرتفع جداً
3	سرعة الاستجابة	4.54	0.58	90.8	مرتفع جداً
2	الاعتمادية	4.53	0.51	90.6	مرتفع جداً
6	التعامل الاجتماعي	4.52	0.52	90.4	مرتفع جداً
	الدرجة الكلية لواقع جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية	4.58	0.48	91.6	مرتفع جداً

يتضح من خلال الجدول (3) ما يأتي:

- 1-إن الدرجة الكلية لواقع جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، كانت مرتفعة جداً، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لمتوسط استجابات الباحثين على جميع الفقرات لجميع المجالات (91.6).

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

2-إن ترتيب المجالات تبعا لدرجاتها الكلية في واقع جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية : العناصر الملموسة، الاهتمام، الأمان، سرعة الاستجابة، الاعتمادية، التعامل الاجتماعي ويفسر الباحث الدرجة المرتفعة جداً لجودة الخدمات المصرفية، إلى كون المصرف مؤسسة متكاملة في المرافق والموظفين والمعاملة، فزبائن المصارف يشعرون باختلاف كبير في بيئاتها، فبمجرد الدخول إلى المصرف، تبدو ظروف المكان مغرية للزبون، بالإضافة إلى النظام والإجراءات السهلة والواضحة التي يتبعها الزبون للوصول إلى الخدمة، وبمجرد البدء بتلقي الخدمة يقابل الزبون باستقبال لائق واجتماعي من قبل موظف المصرف، والذي يبدو أنه تدرّب جيداً على التعامل مع الزبون، ويؤدي الموظف معاملة الزبون بلباقة وبسرعة ممكنة. كما أن العمولة التي تتلقاها المصارف منخفضة، وذلك بضغط من سلطة النقد، وانخفاض العمولة إلى حد منخفض جداً، يشجع الزبائن على التعامل مع المصارف.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات أبو معمر (2005)، وشعشاعة (2005)، وجودة والسعدي (2007)، ودرويش والدميري (2010)، والزعبي (Zoubi, 2011) في توفر مستوى مرتفع من جودة الخدمات المصرفية. لكنها تختلف مع نتائج دراسات وادي وعاشور (2005) وأدامز وآلريد (Addams & Allred, 2000) في الانطباع السلبي عن جودة الخدمات المصرفية.

2.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني:

ما واقع ولاء الزبائن للمصارف التجارية العامة في الضفة الغربية؟

يشير الجدول (4) إلى نتائج الإجابة على السؤال

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لواقع ولاء الزبائن للمصارف التجارية العامة في الضفة الغربية مرتبة تنازلياً حسب تقدير الواقع

الترتيب	الرقم في المجال	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الواقع
1	1	أفضل التعامل مع هذا البنك.	4.73	0.65	94.6	مرتفع جداً
2	5	أتحدث للآخرين بإيجابية حول البنك الذي أتعامل معه.	4.65	0.82	93.0	مرتفع جداً
3	3	أوصى الآخرين بالتعامل مع هذا البنك.	4.64	0.76	92.8	مرتفع جداً
4	2	أنا على قناعة كبيرة برأيي في التعامل مع هذا البنك.	4.63	0.74	92.6	مرتفع جداً
5	13	يتنبأ البنك بما احتاجه من خدمات.	4.63	0.77	92.6	مرتفع جداً
6	4	أحتاج إلى سبب كبير لتغيير تعاملي مع هذا البنك.	4.60	0.79	92.0	مرتفع جداً
7	12	يقدم البنك لي أكثر مما أتوقع.	4.58	0.78	91.6	مرتفع جداً
8	14	البنك صادق في تعامله معي.	4.58	0.76	91.6	مرتفع جداً
9	7	لدى النية في الاستمرار بالتعامل في هذا البنك.	4.56	0.84	91.2	مرتفع جداً
10	17	يتعامل البنك مع الزبائن بعدالة.	4.55	0.84	91.0	مرتفع جداً

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

مرتفع جداً	90.6	0.79	4.53	يفي البنك بالتزاماته نحوي.	11	11
مرتفع جداً	90.0	0.85	4.50	علاقة البنك معي قوية لدرجة أنني لا أنظر إلى بنك آخر.	8	12
مرتفع جداً	89.8	0.80	4.49	أقوم بالدفاع عن البنك في حالة أي اتهامات توجه ضده.	6	13
مرتفع جداً	89.6	0.81	4.48	يقوم البنك بالتحسين المستمر لخدماته.	10	14
مرتفع جداً	89.6	0.86	4.48	الخدمات التي يقدمها البنك أفضل من البنوك الأخرى.	15	15
مرتفع جداً	89.6	0.90	4.48	يهتم البنك بالشكاوى التي يتقدم بها الزبائن.	16	16
مرتفع جداً	89.2	0.83	4.46	يعد البنك رضا الزبائن أساساً في تعامله معهم.	19	17
مرتفع جداً	88.8	0.78	4.44	يجري البنك دراسات لمعرفة رضا الزبائن.	18	18
مرتفع جداً	88.4	0.92	4.42	يهتم البنك برأيي عن الخدمة باستمرار.	20	19
مرتفع جداً	87.8	0.92	4.39	يقدم البنك لي النصيحة المناسبة.	9	20
مرتفع جداً	90.8	0.62	4.54	الدرجة الكلية لواقع ولاء الزبائن للمصارف التجارية العامة في الضفة الغربية		

يتضح من خلال الجدول (4) أن الدرجة الكلية لواقع ولاء الزبائن للمصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، فقد كانت مرتفعة جداً حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لاستجابات المبحوثين على هذا المجال (90.8).

ويفسر الباحث الدرجة المرتفعة جداً لولاء الزبائن إلى تعود الزبائن على البنوك التي يتعاملون معها، واستفادة الزبائن من خدمات البنوك، ودعوتهم الآخرين والمعارف لفتح حساباتهم أو تحويلها على البنوك التي يتعاملون معها، ويضاف لذلك أن معاملة البنك للزبائن لا تفرق بينهم، مما يزيد من رضا الزبائن عن خدمات البنوك.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث:

ما تأثير جودة الخدمات المصرفية على ولاء زبائن المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية ؟
ولمعرفة تأثير جودة الخدمات المصرفية على ولاء زبائن المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، فقد قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) على المتغير (ولاء الزبائن) كمتغير تابع، ومجالات جودة الخدمات المصرفية (العناصر الملموسة، الاعتمادية، سرعة

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)
 الاستجابة، الأمان، الاهتمام، التعامل الاجتماعي) كمتغيرات مستقلة، والجدول (5) تبين نتائج الإجابة على سؤال الدراسة.

جدول (5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير جودة الخدمات المصرفية على ولاء الزبائن

Adjusted R Square	R Square	R	Sig	قيمة (t)	Std. Error	العمل (β)	التغير
0.627	0.631	0.795	0.300	1.038	0.167	0.174	(الثابت)
			*0.001	4.202	0.054	0.226	العناصر الملموسة
			*0.031	2.157	0.064	0.137	الاعتمادية
			*0.001	4.657	0.044	0.203	سرعة الاستجابة
			0.751	0.317	0.068	0.021	الأمان
			*0.001	6.735	0.055	0.368	الاهتمام
			*0.027	2.222	0.051	0.113	التعامل الاجتماعي

تمثل نتائج الجدول (5) المعادلة التي تربط بين ولاء الزبائن، وجودة الخدمات المصرفية، والتي تعبر عن علاقة خطية بين المتغير التابع (ولاء الزبائن)، والمتغيرات المستقلة (مكونات جودة الخدمات المصرفية، وتمثل هذه العلاقة كما يأتي :

ولاء الزبائن = 0.174 + 0.226 العناصر الملموسة + 0.137 الاعتمادية + 0.203 سرعة الاستجابة - 0.021 الأمان + 0.368 الاهتمام + 0.113 التعامل الاجتماعي

وتشير نتائج الجدول (5) إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين (ولاء الزبائن)، وبين مجالات جودة الخدمات المصرفية (العناصر الملموسة، والاعتمادية، وسرعة الاستجابة، والاهتمام، والتعامل الاجتماعي)، كما تشير نتائج الجدول (5) إلى أن قيمة $R^2 = 0.631$ ، و المعدلة = 0.627، وهذا يعني أن جودة الخدمات المصرفية في هذه الدراسة تفسر 62.7% من ولاء الزبائن.

ويفسر الباحث العلاقة الإيجابية بين جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن، والأثر الكبير لجودة الخدمات المصرفية على ولاء الزبائن، إلى سعي البنوك إلى تلبية كافة احتياجات الزبائن بأفضل صورة ممكنة وفي أقل وقت وفي ظل ظروف اجتماعية مريحة وفي مكان مناسب مريح للزبون، مما يجعل الزبون يشعر بأهميته ومكانته لدى البنك، لما يلقاه من عناية واحترام، وهذا يدفع بالزبون إلى تكوين انطباع جيد عن البنك، وتزداد رغبته في التعامل معه، وبالتالي يزداد ولائه للبنك.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات أبو موسى (2000)، و حداد وجودة (2003)، وأبو معمر (2005)، والسرحان (2005)، وسالم ومسعود (2007)، وياسين (2010)، و حداد والجياشي (2011)، ويانجي وهينج وهوي (Yanggyi , Hing & Hui, 2003) في أثر جودة الخدمات التي تقدمها البنوك أو الشركات على ولاء الزبائن، ورضاهم.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات واللافاق)

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات الباحثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، تعزى لتغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية، استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (6) تبين ذلك:

جدول (6) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات إجابات الباحثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية تعزى لتغير الجنس

المجال	الجنس		أنثى (ن=168)		ذكر (ن=345)	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
الدرجة الكلية لواقع جودة الخدمات المصرفية	4.56	0.50	4.62	0.43	1.269	0.205
ولاء الزبائن	4.50	0.62	4.63	0.60	2.193	*0.029

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبدرجة حرية (511)

يتضح من الجدول (6) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات الباحثين في واقع جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، تعزى لتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ولاء الزبائن وهذه الفروق هي لصالح الإناث.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق جوهرية في جودة الخدمات المصرفية، إلى عناية البنك واهتمامه الكبير بزبائنه، وعدم تفرقه بين الزبائن على أساس جنسهم، فالخدمات التي تقدمها البنوك لا تفرق بين ذكر أو أنثى.

بينما يفسر الباحث وجود فروق جوهرية في مجال ولاء الزبائن، ولصالح الإناث، ربما يعود إلى أن الإناث أكثر ملاحظة للعناصر الخارجية التي تكون مظهر البنك، كما أنهن قد يتأثرن أكثر بالمعاملة الجيدة والسرعة التي تنجز بها المعاملات، مما يشكل رضا أكثر وولاء أعمق للبنك.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة جودة والسعدي (2007) في وجود فرق في ولاء العملاء تبعاً لجنسهم، وتتفق مع نتائج دراسة درويش والدميري (2010) في وجود فرق في مجال العناصر الملموسة وفق جنس الزبون.

وتختلف مع نتائج دراسات حداد وجواد (2003)، وأبو منديل (2008) في جودة الخدمات المصرفية، وتختلف مع نتائج دراسة ياسين (2010) في عدم وجود فرق في ولاء العملاء يعزى لجنسهم.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات الباحثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، تعزى لتغير العمر.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، تعزى لمتغير العمر، والجدول (7) يبين النتائج:

جدول (7) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	،ف،، المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لواقع جودة الخدمات المصرفية	بين المجموعات	2.684	4	0.671	3.018	*0.018
	داخل المجموعات	112.930	508	0.222		
	المجموع	115.614	512			
ولاء الزبائن	بين المجموعات	1.642	4	0.410	1.075	0.368
	داخل المجموعات	193.996	508	0.382		
	المجموع	195.638	512			

*دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (7) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين في واقع جودة الخدمات المصرفية بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ولاء الزبائن، ولتعرف مصدر الفروق، فقد استخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post Hoc Test، والجدول (8) يبين نتائج المقارنة

جدول (8) نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لواقع جودة الخدمات المصرفية وفق متغير العمر

العمر	المتوسط	أقل من 25 سنة	من 25 - 35 سنة	من 36-45 سنة	من 46-55 سنة	أكثر من 55 سنة
أقل من 25 سنة	4.50		0.097	0.199	0.005	0.058
من 25 - 35 سنة	4.60			0.103	0.092	0.039
من 36-45 سنة	4.70				*0.195	0.142
من 46-55 سنة	4.51					0.053
أكثر من 55 سنة	4.56					

*دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

يشير الجدول (8) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات الباحثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر، في الدرجة الكلية لواقع الخدمات المصرفية، بين فئتي العمر (36-45)، و(46-55)، ولصالح فئة العمر (36-45).

ويفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية، ولصالح الفئة الأكبر عمراً، ربما إلى خبرتهم الواسعة في التعامل مع البنوك، والألفة التي نشأت مع مرور الوقت، وربما يشعرون بشدة الاحترام الذي يتلقوه في البنك.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراستي جودة والسعدي (2007)، و الزعبي (2011, Zoubi) في وجود فروق جوهرية في جودة الخدمات المصرفية وفق العمر. وتتفق أيضاً مع نتائج دراستي أبو منديل (2008) وياسين (2010) لا عدم وجود فروق في ولاء الزبائن بالنسبة لأعمارهم.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة حداد وجودة (2003) في اختلاف ولاء العملاء بالنسبة لأعمارهم.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات الباحثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، تعزى لمتغير مجال العمل.

ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق في متوسطات إجابات الباحثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، تعزى لمتغير مجال العمل، والجدول (9) يبين ذلك:

جدول (9) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات الباحثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية تعزى لمتغير مجال العمل

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	،،ف،، المنحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لواقع جودة الخدمات المصرفية	بين المجموعات	0.495	3	0.165	0.729	0.535
	داخل المجموعات	115.119	509	0.226		
	المجموع	115.614	512			
ولاء الزبائن	بين المجموعات	0.288	3	0.096	0.250	0.861
	داخل المجموعات	195.350	509	0.384		
	المجموع	195.638	512			

*دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

يتضح من الجدول (9) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية تعزى لمتغير مجال العمل.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق جوهرية في جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن وفق مجال العمل، إلى رعاية البنك لكافة زبائنه، وتقديم الخدمات لكل من يحتاجها بغض النظر عن يطلبها.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة حداد وجودة (2003) في عدم وجود اختلاف في ولاء الزبائن وفق طبيعة العمل، لكنها تختلف مع نتائج دراسة جودة والسعدي (2007) في وجود اختلاف في جودة الخدمات المصرفية وفق مجال العمل

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، تعزى لمتغير الرصيد البنكي.

ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، تعزى لمتغير الرصيد البنكي، والجدول (10) يبين ذلك:

جدول (10) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية تعزى لمتغير الرصيد البنكي

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	،ف،، المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لواقع جودة الخدمات المصرفية	بين المجموعات	13.542	3	4.514	22.509	*0.0001
	داخل المجموعات	102.072	509	0.201		
	المجموع	115.614	512			
ولاء الزبائن	بين المجموعات	20.798	3	6.933	20.182	*0.0001
	داخل المجموعات	174.840	509	0.343		
	المجموع	195.638	512			

*دال إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

يتضح من الجدول (10) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية تعزى لمتغير الرصيد البنكي. ولتعرف مصدر الفروق، فقد استخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post Hoc Test، والجدول (11) يبين نتائج المقارنة جدول (11) نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجالات جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن، وفق متغير الرصيد البنكي

المجال	الرصيد البنكي	المتوسط	أقل من 2000	2000-3000	3001-4000	أكثر من 4000
الدرجة الكلية لواقع جودة الخدمات المصرفية	أقل من 2000	4.44	-0.187*	-0.432*	0.055	
	2000-3000	4.62		-0.245*	0.242*	
	3001-4000	4.87			0.487*	
	أكثر من 4000	4.38				
ولاء الزبائن	أقل من 2000	4.28	-0.372*	-0.539*	0.064	
	2000-3000	4.65		0.166	0.308*	
	3001-4000	4.82			0.475*	
	أكثر من 4000	4.34				

*دال إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$)

يشير الجدول (11) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية تعزى لمتغير الرصيد البنكي، في الدرجة الكلية لواقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن، ولصالح الأعلى رصيداً.

ويفسر الباحث وجود فروق جوهرية في جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن وفق الرصيد البنكي، ولصالح الفئات متوسطة الرصيد تقريباً، بأن هذه الفئات هي تقريباً من الموظفين الحكوميين، والذي يقدروا ذلك الرصيد على أنه الدخل، واستحقاقه بسرعة وبلاطف من قبل موظفي البنك، يجعل تقدير الموظف للبنك أعلى وكذلك ولائه.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة درويش والدميري (2010) في وجود اختلاف في جودة الخدمات المصرفية وفق الراتب أو الدخل، كما تتفق مع نتائج دراسات حداد وجودة (2003) وأبو منديل (2008)، وياسين (2010) في وجود اختلاف في ولاء العملاء وفق اختلاف رواتبهم أو دخلهم الشهري.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، تعزى لمتغير المستوى التعليمي، والجدول (12) يبين ذلك:

جدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية تعزى لمتغير المستوى التعليمي

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	«ف»، المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لواقع جودة الخدمات المصرفية	بين المجموعات	2.494	5	0.499	2.236	*0.050
	داخل المجموعات	113.120	507	0.223		
	المجموع	115.614	512			
ولاء الزبائن	بين المجموعات	8.217	5	1.643	4.446	*0.001
	داخل المجموعات	187.421	507	0.370		
	المجموع	195.638	512			

*دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (12) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين في جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ولتعرف مصدر الفروق، فقد استخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post Hoc Test.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

والجدول (13) يبين نتائج المقارنة

جدول (13) نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لواقع جودة الخدمات المصرفية، وولاء الزبائن، وفق متغير المستوى التعليمي

المجال	المستوى التعليمي	المتوسط	1	2	3	4	5	6
الدرجة الكلية لواقع جودة الخدمات المصرفية	ثانوية عامة فأقل (1)	4.62		0.047	0.130	0.059	0.057	0.101
	دبلوم متوسط (2)	4.66			0.177	0.105	0.104	0.054
	بكالوريوس (3)	4.49					0.073	*0.231
	دبلوم عالي (4)	4.56					0.001	0.160
	ماجستير (5)	4.56						0.158
	دكتوراه (6)	4.72						
ولاء الزبائن	ثانوية عامة فأقل (1)	4.44		0.227	0.076	0.008	*0.426	*0.562
	دبلوم متوسط (2)	4.66			0.151	0.235	0.199	*0.335
	بكالوريوس (3)	4.51				0.085	0.350	*0.486
	دبلوم عالي (4)	4.43					0.435	*0.571
	ماجستير (5)	4.86						0.136
	دكتوراه (6)	5.00						

*دال إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات الباحثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، في الدرجة الكلية لواقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن، لصالح المستوى التعليمي الأعلى.

ويفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن، ولصالح حملة المستويات العلمية الأعلى مثل الماجستير والدكتوراه، ربما إلى الاحترام البالغ والتعامل الراقي الذي يلقاه حملة الدكتوراه في البنوك، وإلى اعتبارهم نخبة فكرية قيادية، وربما قد يكون موظفي البنك قد كانوا

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

طلبة على مقاعد الدراسة، وتعلموا عند أولئك حملة الدكتوراه، مما يدعو إلى استقبالهم بحفاوة وزيادة الاهتمام بهم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة جودة والسعدي (2007) في وجود فرق في جودة الخدمات وفق مستوى التعليم، وتتفق كذلك مع نتائج دراسة أبو منديل (2008) في اختلاف ولاء الزبائن باختلاف مؤهلاتهم العلمية.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراستي حداد وجودة (2003) وياسين (2010) في عدم وجود اختلاف في ولاء العملاء وفق مستواهم التعليمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، تعزى لمتغير عدد المعاملات الشهرية.

ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، تعزى لمتغير عدد المعاملات الشهرية، والجدول (14) يبين ذلك:

جدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد المعاملات الشهرية

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	ف،، الحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لواقع جودة الخدمات المصرفية	بين المجموعات	1.424	2	0.712	3.179	*0.042
	داخل المجموعات	114.190	510	0.224		
	المجموع	115.614	512			
ولاء الزبائن	بين المجموعات	4.479	2	2.2400	5.975	*0.003
	داخل المجموعات	191.159	510	0.375		
	المجموع	195.638	512			

*دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (14) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين في جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد المعاملات الشهرية. ولتعرف مصدر الفروق، فقد استخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنة البعدية Scheffe Post Hoc Test، والجدول (15) يبين نتائج المقارنة

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

جدول (15) نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات الدرجة الكلية لواقع جودة الخدمات المصرفية، وولاء الزبائن، وفق متغير عدد المعاملات الشهرية

المجال	عدد المعاملات الشهرية	المتوسط	معاملة واحدة	(3-2) معاملات	(4 معاملات) فأكثر
الدرجة الكلية لواقع جودة الخدمات المصرفية	معاملة واحدة	4.51		-0.129*	-0.067
	(3-2) معاملات	4.64			0.062
	(4 معاملات) فأكثر	4.57			
ولاء الزبائن	معاملة واحدة	4.42		-0.224*	-0.090
	(3-2) معاملات	4.64			0.133
	(4 معاملات) فأكثر	4.51			

*دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول (15) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات الباحثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد المعاملات الشهرية، في الدرجة الكلية لواقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن، بين معاملة واحدة، و(3-2) معاملات، ولصالح (3-2) معاملات.

ويفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية، ولصالح الذين ينجزون معاملتين أو ثلاث معاملات شهرياً، ربما إلى كون هذه الفئة قد تأتي إلى البنوك في فترات غير فترة الضغط (فترة الرواتب)، مما يعني أن بيئة البنوك تكون أكثر هدوء والموظفين لا يعانون من ضغط، وهذا يكون اهتمام وعناية أكبر بتلك الفئة من المعاملات.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة شعشاعة (2005) في تأثير عدد مرات التعامل مع البنك على تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية.

النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات الباحثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، تعزى لمتغير البنك.

ومن أجل فحص الفرضية، استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (16) تبين ذلك.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

جدول (16) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية تعزى لتغير البنك

مستوى الدلالة	(ت) المحسوبة	بنك فلسطين المحدود (ن=229)		البنك العربي (ن=284)		البنك المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*0.003	2.967	0.56	4.51	0.39	4.64	الدرجة الكلية لواقع جودة الخدمات المصرفية
*0.002	3.043	0.74	4.45	0.49	4.61	ولاء الزبائن

* دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبدرجة حرية (511)

يتضح من الجدول (16) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات إجابات المبحوثين من حيث واقع جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن في المصارف التجارية العامة في الضفة الغربية، تعزى لتغير البنك. وهذه الفروق هي لصالح البنك العربي.

ويفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية وولاء الزبائن، ولصالح البنك العربي، ربما يعود إلى الخبرة الكبيرة التي يتمتع بها البنك العربي في التعامل مع الزبائن، وكثرة الخدمات التي يقدمها وتنوع تلك الخدمات، بالإضافة إلى كونه بنك ذا أفرع كثيرة وفي مناطق مختلفة، مما يسهل تقديم الخدمات لعدد كبير من الزبائن في ظل قربهم من أماكن سكنهم، وليس بغريب أن يكون البنك العربي هو البنك الأكبر عدداً في زبائنه.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سالم ومسعود (2007) في اختلاف ولاء العملاء وفق المؤسسة التي يتعاملون معها.

توصيات الدراسة

في ضوء ما أتت به الدراسة من نتائج، فإن الباحث يوصي بما يلي :

- تأسيس فروع أو أجهزة صراف آلي في مناطق ذات تجمعات سكانية وبعيدة عن مركز البنوك، لما في ذلك من تسهيل لخدمة عدد كبير من الزبائن.
- زيادة عدد الموظفين وصاديق الصرف لحظات الزيادة الكبيرة في عدد الزبائن، بما يساعد في تقديم خدمة أسرع، ومراعاة أفضل لوقت الزبون.
- إنشاء مرافق صحية تتعلق بالزبائن.
- تقديم الخدمات المصرفية بشكل إلكتروني، كي يستطيع الزبون التعامل مع البنك والإطلاع على حساباته ومعاملاته وقت احتياجه ذلك.
- ضرورة إجراء البنوك دراسات تتعلق بمستوى رضا الزبائن عن مستوى الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى دراسة حاجات الزبائن وتفضيلاتهم.
- تحسين خدمات القروض والتخفيف من نسبة الضرائب المترتبة على ذلك.

1. أبو شيخة، ن. (2005). إدراك عملاء شركة الاتصالات الأردنية لجودة خدماتها، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد (19)، العدد الثاني.
2. أبو معمر، ف. (2005). قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الثالث عشر، العدد الأول، ص 77 – 105.
3. أبو منديل، م. (2008).، واقع استخدام المزيج التسويقي و أثره على ولاء الزبائن دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية (من وجهة نظر الزبائن في قطاع غزة).... رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
4. أبو موسى، ر. (2000).، أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية، رسالة ماجستير. جامعة آل البيت، المرق. الأردن.
5. أحمد، أ. (2001). تسويق الخدمات المصرفية : مدخل نظري تطبيقي. دار البركة، عمان، الأردن.
6. إدريس، ث. (1996). قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 1، ص ص 52-68
7. البساط، هـ. (1988). الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي. اتحاد المصارف العربية.
8. جودة، ج.، والسعدي، ب. (2007). قياس مستوى جودة خدمة الإقراض لدى صندوق التنمية والتشغيل من وجهة نظر متلقي الخدمة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. 10(2). ص ص 283-302.
9. حداد، ش.، والجياشي، ع. (2011). معايير اختيار الوكالة الإعلانية وانعكاساتها على رضا منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على قطاع شركات الاتصالات الخلوية في الأردن). قسم التسويق/ كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
10. حداد، ش.، وجوده، م. (2003). أثر دوافع تعامل العملاء مع المصارف التجارية على درجة ولائهم لها - دراسة ميدانية على عملاء المصارف التجارية في الأردن،، جامعة العلوم لتطبيقية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد السادس، العدد الثاني، ص ص 1-23.
11. الحداد، ع. (1991). تحليل إدراك عملاء وموظفي البنوك لمستوى الخدمات المصرفية، دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك المصرية، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد 11، ص ص 36-52.
12. درويش، م والدميري، ا. (2010). تقويم جودة خدمات المصارف العربية العاملة في محافظة القدس من وجهة نظر العملاء. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. العدد الثامن عشر، ص ص 11-42.

13. دوبينز، ل وكرافورد، ك. (1997). إدارة الجودة والتقدم والحكمة وفلسفة ديمنج. ترجمة حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر المعرفة، القاهرة، مصر.
14. السرحان، ع. (2005). دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية. أطروحة دكتوراه. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.
15. السيد، ع. (2003). تسويق الخدمات المصرفية: الأسس والتطبيق العملي في البنوك. اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان.
16. شعشاعة، ح. (2005). قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود من وجهة نظر العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
17. الطالب، ص. (2010). قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية (دراسة تحليلية ميدانية). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة جرش الأهلية.
18. معلا ، ن. (1998) : قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن. دراسة ميدانية، مجلة الدراسات العلوم الإدارية ، العدد 25
19. معلا، ن. (1994). أصول التسويق المصرفي. مطابع الصفوة، عمان، الأردن.
20. مور و، ومور، م.، هـ. (1991). حلقات الجودة تغيير انطباعات الأفراد في العمل. ترجمة زين العابدين عبد الرحمن الحفظي. معهد الإدارة العامة، الرياض.
21. النعسة، و. (2011). التسويق المصرفي. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1. عمان، الأردن.
22. وادي، ر. وعاشور، ي. (2005). تقويم جودة خدمات المصارف العربية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العملاء. مجلة جامعة الأزهر. ص ص 1-21.
23. ياسين، م. (2010). واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. إربد، الأردن.

- Al-Hawari, M., Hartely, N., & Ward, T., (2005). Measuring Banks' Automated Service Quality: A Confirmatory Factor Analysis Approach. **Marketing Bulletin**, 2005, 16, Article 1.
- Allred, A.T. and Addams, H.L. (2000), „Service quality at banks and credit union: what do their customers say?“, **International Journal of Bank Marketing**, 18(4), pp. 200-207.
- Casalo L V, Flavian C and Guinaliu M .2010. Relationship Quality, Community promotion And Brand Loyalty In Virtual Communities: Evidence From Free Software Communities. **International Journal of Information Management**, pp.1-11.

- Cronin, J. J., and Taylor, S. A. (2002), Measuring service quality : A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56 (July). 55-68.
- David L., & Bitta, A. (1993). **Consumer Behavior** (4th ed.). McGraw Hill, USA.
- Lovelock, .C. (2002). **Service Marketing: People, Technology, Strategy**, Prentice-Hall NJ, P. 407.
- Mary J., Bernard H., & Mohr. A (2000), „Critical Service Encounters: The Employee’s View,, **Journal of Marketing**, 58, 95-106.
- Meidan, A., (1994). **Bank Marketing Management**. Photostatting, Hong Kong.
- Mokhtar, S. (2011).The Relationship Between Service Quality and Satisfaction on Customer Loyalty in Malaysian Mobile Communication Industry. **School of Doctoral Studies (European Union) Journal**. (2011).
- Ndubisi, N., (2011). Relationship marketing and customer loyalty. **Marketing Intelligence & Planning**, 25(1), 98-106.
- Rust, T & keiningham, I., (2002). Return on Quality : Marketing services Quality Financially Accountable. **Journal of Marketing**, V59.
- Stephen W.; Teresa A. . (2003). A Gap Analysis of Professional Service Quality. **Journal of Marketing**, (53) 2. pp. 92-98.
- Taylor, S. & Thomas L. Baker (1994), „An Assessment of the Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumers’ Purchase Intentions,, **Journal of Retailing**, 70(2), 163-178.
- Uncles, M.D., Dowling, G.R., & Hammound, K. (2003). „Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs,, **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 20, No. 4, pp.294-316.
- Wong Y H, Chan R Y.K, Ngai E.W.T and, Oswald P.(2009). Is Customer Loyalty Vulnerability Based? An Empirical Study Of

- A Chinese Capital-Intensive Manufacturing Industry. **Industrial Marketing Management**, Vol.38, pp.83-93.
- Zeithaml , P. & Berry, M., (2000). **Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectations** , The free Press, New York.
 - Zeithaml, V. A., Bitner, M. & Gremler, D. D. (2006), **„Services Marketing,,** 4th Edition, McGraw Hill.
 - Zoubi, F., (2011). Consumers' Perceptions and Expectations of Mobile Services Quality Provided by the Mobile Companies in Jordan. **Jordan Journal of Business Administration**, 7(1), 179-207.

دور السلوك الأخلاقي لحوكمة الشركات في معالجة الأزمة المالية العالمية

(أزمة الرهن العقاري)

حاكمة الشركات

سامي عمري: أستاذ مساعد (أ) جامعة تبسة (الجزائر)

ريم عمري: طالبة دكتوراه جامعة تبسة (الجزائر)

الملخص:

في خضم الانهيارات المالية التي طالت العديد من الشركات الرائدة عالميا بما فيها البنوك، ظهرت الحاجة الضرورية إلى تكريس مبادئ حوكمة الشركات، ووضع موثيق صارمة لأخلاقيات الأعمال، حيث تشكل الأخلاق في الشركات جوهر إطار الحوكمة. والأزمة المالية العالمية الراهنة هي أزمة ثقة في بعدها الأخلاقي أصابت نظام الائتمان فهزت في امتدادها أسواق المال العالمية، وهو الأمر الذي يستدعي الركون لمبادئ أخلاقيات الأعمال والامتثال لمبادئ الحوكمة حتى يستعيد النظام المالي العالمي عافيته واستقراره. الكلمات المفتاحية: السلوك الأخلاقي، الحوكمة، حوكمة الشركات، الأزمة المالية العالمية.

Abstract:

In the midst of financial meltdowns that affected many of the world's leading companies, including banks, it appears the need to devote the necessary corporate governance principles and put strict charters for business ethics that constitute the essence of ethics in corporate governance framework. The current global financial crisis is a crisis of confidence in its ethical dimension that hit the credit system, it destabilized in its extension the global financial markets, this requires relying on the principles of business ethics and compliance with the principles of corporate governance so that the global financial system regains its health and stability.

Key words: ethical behavior, governance, corporate governance, Corporate governance, the global financial crisis.

تمهيد:

أدت الأزمة المالية العالمية الراهنة إلى وقوع كثير من الشركات في أزمات جعلت منها تعاني من العسر المالي، بل إن العديد منها أشهر إفلاسه، وتفاديا لإفلاس ما تبقى من مؤسسات وهيئات مالية سارعت العديد من الدول إلى ضخ السيولة اللازمة لإنقاذ ما يمكن إنقاذه. إن الوضع الذي وصلت إليه هذه المؤسسات نابع عن عدم التزام مسيرتها بمبادئ حوكمة الشركات خاصة تلك المبادئ المتعلقة بأخلاقيات الأعمال، وذلك من خلال المبالغة في منح العلاوات والمكافآت متجاهلة وضعها المالي المزري وغير مبالية بمبادئ حوكمة الشركات، وبالمعايير التي هي مطالبة بتطبيقها، فمثل هذا التصرف يعتبر تصرفا لا أخلاقيا في نظر الجميع.

1- مشكلة البحث

من خلال ما سبق تبرز معالم مشكلة البحث كالاتي:

ما هو دور السلوك الأخلاقي لحوكمة الشركات في معالجة أزمة الرهن العقاري؟

2- التساؤلات الفرعية

إلى جانب السؤال الجوهري للإشكالية العامة، يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هو مفهوم حوكمة الشركات؟

- ما هي خلفية الأزمة المالية العالمية وأهم تداعياتها؟

- ما علاقة الأزمة المالية العالمية بالسلوك الأخلاقي لحوكمة الشركات؟

3- أهمية الدراسة وأهدافها

يرتبط موضوع حوكمة الشركات بمشكلة تزايد الأزمات المالية على المستوى المحلي والعالمي، وذلك نتيجة لارتباط الموضوع بمجالات وأطراف مختلفة، حيث كان من تداعيات الأزمة المالية إفلاس وإنهيار الكثير من المؤسسات، مما ألحق الضرر بهذه الجهات.

وتهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- محاولة إبراز علاقة السلوك الأخلاقي بمبادئ حوكمة الشركات، وحدوث الأزمة المالية العالمية،

- محاولة تشخيص الأزمة المالية العالمية من خلال إبراز أسباب حدوثها ومعرفة آثارها.

4- منهج الدراسة

نظرا لطبيعة موضوع البحث ومحاولة الوصول إلى كافة تطلعاته، سيتم اعتماد المنهج الوصفي عند التعرض لفاهيم عامة خاصة المتعلقة بحوكمة الشركات. كما تم اعتماد المنهج التحليلي من خلال تحليل المعطيات والأرقام.

5- هيكل الدراسة

المحور الأول- الإطار النظري لحوكمة الشركات.

المحور الثاني- السلوك الأخلاقي لحوكمة الشركات.

المحور الثالث- الأزمة المالية العالمية الراهنة.

المحور الرابع- أهمية السلوك الأخلاقي كمكون أساسي لحوكمة الشركات في إدارة مخاطر الأزمة المالية العالمية الراهنة.

المحور الأول- الإطار النظري لحوكمة الشركات.

إن ما يشهده عالم اليوم من تحرير لاقتصاديات السوق، وما يتبعها من تغيرات في الأسواق المالية أدى إلى تغيير جذري في البيئة المصرفية، صاحبها تطور وتزايد كبير للمخاطر المصرفية، مما ولد حالة من عدم الاستقرار، والنتيجة أساسا عن الابتعاد وعدم التطبيق السليم لضوابط الحوكمة.

أولاً- ماهية حوكمة الشركات

تعاظم الاهتمام بمفهوم الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية التي شهدتها بعض الشركات العالمية، وقد أسفر ذلك على حرص العديد من الهيئات الدولية على تبني هذا المفهوم.

1- مفهوم حوكمة الشركات

تعددت التعاريف التي تبين معنى الحوكمة، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف: - ،، حوكمة الشركات هي مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى،،¹

- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)،، حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة منظمات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة، مثل مجلس الإدارة والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح،² إذن وكمنصحة لما تم ذكره، يتبين أن حوكمة الشركات هي الآلية التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل المقومات الأساسية لنجاح المنظمة بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات داخلها وضمان حقوق جميع الأطراف.

2- أهمية حوكمة الشركات

حظيت الحوكمة باهتمام كبير في الآونة الأخيرة نتيجة لعدد من حالات الفشل الإداري والمالي التي منيت بها العديد من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية ودول شرق آسيا، ومن بين الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الفشل انعدام أسلوب الحوكمة. كما أن التحولات الكبيرة التي شهدتها الساحة المالية وعلى رأسها تحرير الأسواق بالإضافة إلى تسارع خطى العولمة، أدى إلى تطبيق قواعد الحوكمة والتي يمكن من خلالها مساعدة الشركات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي. وتحقق الشركات التي تهتم بأساليب الحوكمة العديد من المزايا والمنافع. وفيما يلي عرض لأهم المزايا التي تعود على الشركات جراء تبنيها لمفهوم الحوكمة: - تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدولة، - رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات،

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

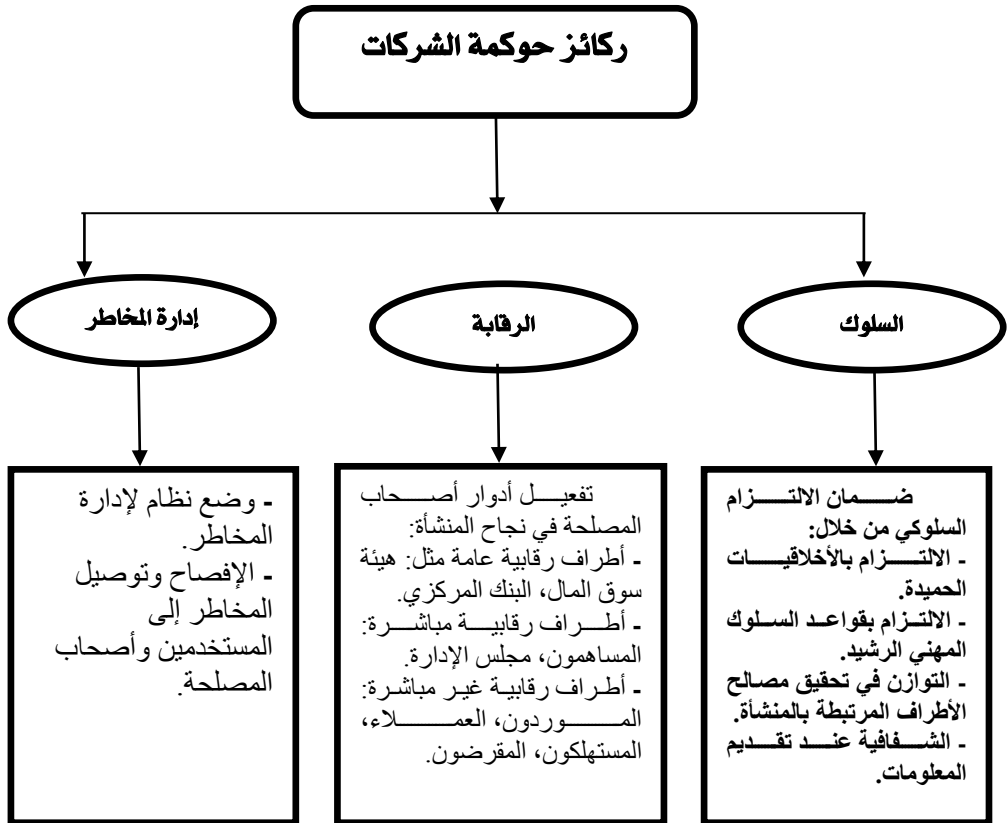
- تحقيق الدقة والشفافية والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات،
- تدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية.

3- ركائز حوكمة الشركات

يبين الشكل التالي ركائز الحوكمة.

شكل رقم،،01،،

ركائز حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات): شركات قطاع عام وخاص ومصارف، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2007، ص: 49.

ثانيا- مبادئ حوكمة الشركات

نظرا للتزايد المستمر الذي يكتسيه الاهتمام بالحوكمة، فقد دأب عدد من الهيئات الدولية إلى إرساء أفضل ممارسات حوكمة الشركات، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة منها، ومن المنظمات الرائدة في مجال وضع مبادئ الحوكمة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، التي أصدرت عام 1999 خمسة معايير، وتم تعديلها سنة 2004، هذه المعايير معنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق الحوكمة، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:³

1- إقامة نظام فعال لحوكمة الشركات

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

2- حقوق المساهمين

نظام حوكمة الشركات يجب أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم، ومن بين تلك الحقوق المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، الحصول على نصيب في أرباح الشركة، المشاركة في القرارات المتعلقة بأي تغييرات أساسية في الشركة، وحق الحصول على المعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يخص تاريخ ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات عن الموضوعات التي سيتم اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع.

3- المعاملة المتساوية للمساهمين

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، ويجب أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عند انتهاك حقوقهم.

4- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

ينبغي على إطار حوكمة الشركة أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو التي تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة الشركات السليمة ماليا. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والمعملاء.

5- الشفافية والإفصاح

نظام حوكمة الشركات يجب أن يضمن القيام بالإفصاح السليم للمعلومات في الوقت المناسب عن كافة المواضيع الهامة المتعلقة بالشركة، خصوصا المركز المالي والأداء. ومن بين تلك المعلومات:

- النتائج المالية،

- أهداف الشركة،

- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت،

- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذين الرئيسيين.

6- مسؤوليات مجلس الإدارة

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الإستراتيجي للشركة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين.

المحور الثاني- السلوك الأخلاقي لحوكمة الشركات

يتوقف نجاح أي شركة في تطبيق مبادئ الحوكمة وبلوغ أهدافها على مدى اعتماده على السلوك الأخلاقي الذي يمثل الإطار الذي يعزز ويدعم سلامة تطبيق مبادئ الحوكمة فيه، ويضمن له الحصول على تقييم إيجابي بمدى التزامه به.

أولاً- مفهوم السلوك الأخلاقي

كلمة أخلاق أصلها يوناني، إذ أنها مشتقة من كلمة «Ethics»، فالمصطلح بالإنجليزية يحمل جوانب عديدة من بينها:⁴

- «الأخلاق هي مجموعة القيم والمعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين مفهوم الصواب والخطأ».
- «الأخلاق هي مجموعة القواعد والمبادئ التي تستند لها منظمات الأعمال لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ».
- إذن وكمحصلة لما تم ذكره، يتبين أن الأخلاق هي مبادئ السلوكيات التي تحكم الفرد أو الجماعة، أي معيار للأخلاقيات اللائقة بالمهنة مثل أخلاقيات قطاع الأعمال، أخلاقيات مجال الصرافة، وكذلك أخلاقيات مجال الحاسبة.

ثانياً- أهمية السلوك الأخلاقي

تتمثل أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها بالسلوك الأخلاقي في العمل، فيما يلي:⁵

- تولد لدى العاملين الشعور بالثقة والفخر بالانتماء للمؤسسة،
- قد تتكلف منظمات الأعمال كثيراً نتيجة تجاهلها للالتزام بالمعايير الأخلاقية، وهنا يأتي التصرف الأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية،
- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية، وهذا أيضاً له مردود إيجابي على المنظمة،
- إن التوجهات الحديثة ترى أن تجاهل الأخلاقيات في العمل هو نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة، في حين أن الالتزام بالأبعاد الأخلاقية للعمل يضعها في إطار المصلحة الذاتية الواسعة.

ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة على الممارسات الأخلاقية في الأعمال، والتي من شأنها أن تؤدي إلى أفعال خاطئة فيما يلي:

- تصرفات القيادة أو المسؤولين في المنظمة، أي أنه كلما ابتعد هؤلاء عن أخلاقيات الأعمال كلما شجع الموظفين على عدم الالتزام بهذه الأخلاقيات هذا من جهة، ومن جهة أخرى درجة العقوبات المطبقة من قبل مسؤولي المنظمة في حالة عدم احترام أخلاقيات المهنة والأعمال،
- التصرفات السارية في المنظمة والتي إما تكون ملتزمة بالسلوك الأخلاقي أو مساهمة في تشجيع الممارسات الخاطئة،

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- الجانب الأخلاقي في المجتمع، على اعتبار أن، الإنسان اجتماعي بطبعه،، وبالتالي فإن أخلاقيات المجتمع تترجم في جميع جوانب الحياة والتي من بينها المنظمة.

ثالثا- مبادئ السلوك الأخلاقي

تتمثل فيما يلي:⁶

- **الأمانة:** ويقصد بها في مجال الحوكمة أن يكون المسئولين وإدارة الشركة ومكاتب المحاسبة أمناء على ما لديهم من بيانات ومعلومات مع عدم تشويه أو تحريف أو التلاعب بها.
- **الشفافية:** بكل ما تحمله من معاني الصدق والشمول في المعلومات طالما أن هذه الأخيرة تمثل حقوقا للأطراف المختلفة ذات الصلة بالمنظمة، وهو الأمر الذي يستدعي الحقيقة كاملة حتى يثق فيها هؤلاء الأطراف.
- **العدالة:** تحقيق العدل في حوكمة البنوك، وذلك بإتاحة الفرصة لكافة الأطراف للحصول على المعلومات الصحيحة.

رابعا- السلوك الأخلاقي كأداة لحوكمة الشركات

تشكل الأخلاق داخل العمل جوهر إطار الحوكمة،⁷ ففي خضم تنامي حالات الفضائح والأزمات المالية التي أصابت العديد من الشركات الرائدة عالميا بما فيها البنوك، اتضح أنه من بين أسباب ذلك شيوع الفساد الأخلاقي للقائمين بإدارتها سواء في الجوانب المالية أو المحاسبية أو الإدارية، وباعتبار أن الحوكمة الجيدة تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري، فإن الأخلاق الحميدة هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف، كما أن الحوكمة المصرفية لا يمكن تطبيقها بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم والذين يقصد بهم أعضاء مجلس الإدارة.

المحور الثالث- الأزمة المالية العالمية (أزمة الرهن العقاري)

تمثل الأزمات المالية حالة من عدم الاستقرار تصيب الاقتصاديات المتقدمة والناشئة على السواء بين الفترة والأخرى، فقد تعرضت العديد من دول العالم لأزمات مالية أدت إلى آثار وخيمة على اقتصادياتها، كما تعدت بعض هذه الأزمات الحدود القطرية لتصيب أغلب اقتصاديات العالم مما أدى إلى تعطل الاقتصاد عن أدائه لوظيفته لفترة من الزمن، وكان آخر هذه الأزمات وأكثرها أثرا وانتشارا الأزمة المالية الراهنة التي عصفت بالاقتصاد الأمريكي ثم انتشرت إلى مختلف دول العالم وعرفت بأزمة الرهن العقاري.

أولا- مفهوم الأزمات المالية

تطرق العديد من الباحثين والاقتصاديين إلى مفهوم الأزمات المالية، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- «الأزمة المالية هي مرحلة تباطؤ النشاط الاقتصادي تأتي بعد مرحلة توسع اقتصادي، وتتميز عادة بانخفاض عنيف للإنتاج، ولعدل النمو، وبارتفاع معدل البطالة»⁸،
- «الأزمة المالية هي اضطراب في النظام المالي مسببها الرئيسي تدفق رؤوس أموال ضخمة للداخل يرافقها توسع مفرط وسريع في الإقراض دون التأكد من الملاءة الائتمانية»⁹،
- «الأزمة المالية هي تلك التذبذبات التي تؤثر كليا أو جزئيا على مجمل المتغيرات المالية»¹⁰،
- إذن وكمحصلة لما تم ذكره، يتبين أن الأزمة المالية هي انهيار النظام المالي برمته مصحوبا بفشل عدد كبير من المؤسسات المالية وغير المالية.

ثانيا- أنواع الأزمات المالية

يمر الاقتصاد العالمي بين الفترة والأخرى بأزمات مالية تختلف باختلاف أنواعها، ويمكن التمييز بين عدد من الأزمات المالية كما يلي:

1- أزمة العملة

تحدث هذه الأزمة عند فقدان قدر كبير من الاحتياطات الدولية للدولة، أو عندما تتغير قيمة العملة بالتخفيض.¹¹

2- أزمة مصرفية

تعرف الأزمة المصرفية على أنها الأزمة التي تكون فيها الالتزامات الموجودة في المؤسسات المالية والتي تكون الجزء الأكبر من النظام المصرفي تفوق قيمة الأصول المقابلة لها، لدرجة أن يكون دخل النظام المصرفي غير كاف لتغطية نفقاته. كما أنها الحالة التي تكون فيها البنوك في حالة إعسار مالي بحيث يتطلب الأمر تدخل من البنك المركزي لضخ أموال لهذه البنوك أو إعادة هيكلة النظام المصرفي.¹²

3- أزمة ديون

تحدث هذه الأزمة عندما يتوقف المقرض عن السداد، أو عندما يعتقد المقرضون أن التوقف عن السداد ممكن الحدوث، بمعنى آخر تحدث أزمة الدين الخارجي عند وجود أحد البلدان في موقف يعجز معه عن الوفاء بخدمة دينه الخارجي سواء للكيانات العامة أو الخاصة.¹³

4- أزمة أسواق المال ، حالة الفقاعات»

يحدث هذا النوع من الأزمات في أسواق المال بسبب ما يعرف اقتصاديا بظاهرة الفقاعة «Bubble»، والتي تحدث عندما ترتفع أسعار الأصول بشكل يتجاوز قيمتها العادلة نتيجة شدة المضاربة، ويكون الهدف من شراء الأصل الربح الناتج عن ارتفاع سعره وليس الشراء من أجل الاستثمار لتوليد الدخل.¹⁴

ثالثا- الأزمة المالية العالمية (أزمة الرهن العقاري)

تعتبر الأزمة المالية العالمية الأمريكية الناتجة عن أزمة الرهن العقاري امتدادا طبيعيا لأزمات النظام الرأسمالي، لكنها ذات تأثير وانتشار أعمق، حيث تسببت في انهيارات وآثار كبيرة على أغلب دول العالم.

1- نشأة الأزمة المالية العالمية الراهنة

تعود بؤادر الأزمة إلى نمو حجم قروض سوبرايم، «Subprime»، وهي قروض الرهن العقاري الممنوحة للعائلات الأمريكية المعرضة لخطر عدم التسديد، أي قروض تعطى لعائلات ذات مداخيل محدودة على أساس رهن عقاري، بمعنى أنها قروض لم تأخذ في عين الاعتبار المستوى الحقيقي لمداخيل العائلات، وبذلك اتخذت شكل قروض عالية المخاطر، وكانت عقود الشراء مجحفة تجعل القسط يرتفع مع طول المدة، وعند عدم السداد لمرة واحدة تأخذ فوائد القسط تتضاعف بنحو ثلاث مرات، ليس هذا فحسب بل أن أسعار الفائدة متغيرة وليست ثابتة، وتكون منخفضة في البداية ثم ترتفع، بالإضافة إلى أن المدفوعات الشهرية خلال السنوات الثلاث الأولى تذهب كلها لسداد فوائد القرض، وهذا يعني أن المدفوعات لم تكن تذهب إلى ملكية أي جزء من العقار إلا بعد مرور 03 سنوات.¹⁵

وحيثما تواتر عجز المقرضين عن سداد أقساط هذه القروض، اتخذت المؤسسات المالية إجراءاتها لإخلائهم من منازلهم الضامنة لقروضهم، فانهارت أسعار العقارات وعجزت المؤسسات المالية عن تحصيل مستحقاتها هي الأخرى، فشحت السيولة النقدية لديها وتوالت حالات الإفلاس التي أصابها. وعليه، فإن جوهر هذه الأزمة يرجع إلى التنامي في منح القروض العقارية خاصة للفئة المعرضة بدرجة كبيرة لمخاطر عدم السداد، فبتحرير أسواق الرهن العقاري أصبح منح القروض العقارية لا يخضع لقيود.

2- أسباب الأزمة المالية العالمية الراهنة

تضافرت عدة أسباب أدت في النهاية إلى انفجار أزمة الرهن العقاري، ومن بين هذه الأسباب:¹⁶

- تراخي شروط منح القروض

إن سلوك البنوك فيما يتعلق منح القروض يتوافق عادة مع سير الدورة الاقتصادية، تليين المعايير عندما تكون الظروف مناسبة والتشديد في حالة تقلب الوضع. أما فيما يخص الأزمة الحالية كان لهذا العامل تأثيره الكامل، حيث توضح العديد من الدراسات بصفة واضحة أن المؤسسات المالية تساهلت في منح القروض للعائلات خاصة القروض العقارية.

- توريق ديون الرهن العقاري

إن هذا الابتكار المالي الجديد يعد من الأسباب التي أدت إلى تفاقم الأزمة المالية، فعندما تتجمع لدى البنك محفظة كبيرة من الرهون العقارية، يقوم باستخدام هذه المحفظة لإصدار أوراق مالية جديدة يقترض بها من المؤسسات المالية الأخرى بضمان هذه المحفظة، وهو ما يطلق عليه التوريق، حيث أن البنك لم يكتف بالإقراض الأولي بضمان هذه العقارات، بل أصدر موجة ثانية من الأصول المالية بضمان هذه الرهون العقارية، وهكذا فإن العقار الواحد يعطي مالكة الحق في الاقتراض من البنك، ولكن البنك يعيد استخدام نفس العقار ضمن محفظة أكبر، للاقتراض بموجبها من جديد من المؤسسات المالية الأخرى، وتستمر العملية في موجة بعد موجة، بحيث يولد العقار طبقات متتابعة من الإقراض بأسماء المؤسسات

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

المالية واحدة بعد الأخرى، وهذا يعني أن بنوك ومؤسسات مالية أخرى ستشارك في تحمل مخاطر هذه القروض التي منحت لأشخاص ذوي سجل انتماني ضعيف.

- ضعف الرقابة والإشراف على المؤسسات والأدوات المالية

إن البنوك التجارية في معظم الدول تخضع لرقابة دقيقة من البنوك المركزية ومؤسسات الرقابة، ولكن هذه الرقابة تضعف أو حتى تنعدم بالنسبة لمؤسسات مالية أخرى مثل بنوك الاستثمار وسماسة الرهون العقارية، فضلا عن نقص الرقابة على المنتجات المالية الجديدة مثل المشتقات المالية.

- انتشار الفساد الأخلاقي

إن المتأمل لمسببات الأزمة المالية العالمية يلحظ وبوضوح أن البعد عن القيم الأخلاقية والإنسانية السامية في إدارة النشاط الاقتصادي كان عاملا حاسما في حصول وتفاقم الأزمة، فقلد ظهرت وبوضوح معالم الفساد في الأزمة المالية في سلوك الأفراد والمؤسسات الاقتصادية في عدة مجالات، من بينها تقديم الرشاوي، عمليات الاحتكار والغش والتدليس وغيرها.¹⁷

- نظام الأجور والعلاوات كأحد المحفزات على المبالغة في المخاطرة

لقد لوحظ خلال أزمة الرهن العقاري الأمريكية أن أجور مدراء البنوك المنهارة لم تكن متناسقة مع أدائها، والجدول التالي يبين بعض الأمثلة عن التعويضات التي تلقاها بعض مسيري البنوك ممن حطمتهم الأزمة.

جدول رقم 01

علاقة التعويضات التي تلقاها المسيرين بالخسائر التي لحقت بالبنوك

اسم المسير	اسم البنك	التعويض الذي استفاد منه	الخسارة التي لحقت بالبنك
ميد	فاني ماي	9.3 مليون دولار	غير محددة
سيرون	فاني ماي	14.1 مليون دولار	غير محددة
برينس	سي تي بنك	100 مليون دولار	تدهور قيمة 31 مليون سهم بنسبة 50 %
اونيل	ميل لينش	161 مليون دولار	تدهور قيمة الأسهم
كاين	بيير ستيرنس	غير معلن عنه رسميا	تدهور قيمة محفظة الأسهم ووصولها إلى 425 مليون دولار

المصدر: عبد الرحمن العايب،،، ميكانيزمات تحفيز المسيرين كأحد محددات حوكمة الشركات،،، الملئقى الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، المنعقد في الفترة: 20-21 أكتوبر 2009، ص:

وهذا الواقع منافي لمبادئ حوكمة الشركات التي تنص على ضرورة أن يكون هناك توافق بين أجور المسيرين والأهداف طويلة الأجل للبنك ومساهميتها.

3- آثار الأزمة المالية العالمية

- يمكن إبراز أهم آثار هذه الأزمة على عدة مجالات والمتمثلة في:
- تضرر القطاع المصرفي العالمي، إذ تعد هذه الأزمة من أخطر الأزمات التي تعرض لها القطاع المصرفي، فقد أدت إلى خسائر ضخمة وإفلاس العديد من البنوك، وتراجعت معدلات تقديم الائتمان في العديد من دول العالم.
 - لقد قدمت المؤسسات المالية الأمريكية تسهيلات ائتمانية لجميع فئات المجتمع الأمريكي قصد شراء عقارات بالتقسيط وبأسعار فائدة متدنية بمعدل 01٪، وبدون ضمانات سوى ملكية العقار، مما أدى إلى استنزاف خطير للسيولة وحصرها في الأصول العقارية ضعيفة السيولة.
 - لم تبق الأزمة محصورة بالجوانب المالية فقط بل تعدتها للإنتاج والتجارة الدولية وأسعار الصرف وحركة رؤوس الأموال والاستثمار العالمي بما انعكس سلبا على معدلات النمو العالمي.
 - أثرت الأزمة على المدخرات سلبيا، حيث هرع الكثير من المودعين إلى سحب ودائعهم من البنوك، وذلك نتيجة لفقدانهم الثقة في البنوك.
 - تفاقم أزمة البطالة في العالم، حيث أن الأزمة المالية سيكون لها تأثير سلبي بتقليل بعض الأنشطة وإفلاس العديد من الشركات، وبالتالي تحجيم العمالة.

المحور الرابع- أهمية السلوك الأخلاقي كمكون أساسي لحوكمة الشركات في إدارة مخاطر الأزمة المالية العالمية الراهنة

لقد اتضح أن القصور في الالتزام بأخلاقيات الأعمال كان من بين المتسببين في الأزمة المالية العالمية لسنة 2008، وقد تبين للجميع أن من بين الدوافع التي أدت إلى تفاقم الأزمة هو عدم التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة خاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر وأجور المسيرين، هذين المبدأين هما المعايير الأخلاقية التي تنص عليهم معظم مبادئ حوكمة الشركات الصادرة من المنظمات والهيئات الرقابية العالمية.

نتيجة للانهيارات التي حدثت وإفلاس العديد من البنوك والشركات الأمريكية، ركزت لجنة بازل فيما يتعلق بالسلوك الأخلاقي على تصرفات المسيرين حتى يتحلوا بأخلاق الإدارة، وفي هذا المجال فهي تنص على ثلاثة أمور:

- ضرورة وجود توافق بين سياسات الأجور مع القيم الأخلاقية للمؤسسة المصرفية وكذلك مع إستراتيجى هذه المؤسسة،

- تحذر الاتفاقية من لجوء المسيرين إلى القيام بعمليات مضاربة في الأسواق المالية تبتغي من ورائها تحقيق عوائد مالية على المدى القصير ودون مراعاة عنصر المخاطرة الذي يشوب مثل هذه العمليات، كما تفرض الاتفاقية على مجالس إدارة البنوك الموافقة على أجور المسيرين، إلا إذا كانت متوافقة مع الأهداف الإستراتيجية للبنك. وعليه، وحتى يمكن تفضي المبالغة في اتخاذ المخاطر تطالب الاتفاقية عدم الخروج سياسة الأجور عن السياسة العامة للمؤسسة بحيث لا يتم إعطاء الاهتمام الكافي للأداء المحقق على المدى القصير.

الخاتمة:

إن الأزمة المالية العالمية هي نتاج التصرف اللا مسئول لسيري المؤسسات المالية، وهذا التصرف نابع عن عدم الالتزام باحترام أخلاقيات الأعمال، وقد ساعد في تفاقمها غياب التطبيق الصارم للقوانين والاختلال في الإجراءات الرقابية، والقضاء على الأمانة ومخلفاتها لن يكون بإعادة الاستقرار إلى الأسواق المالية فقط، بل يجب أن يرافقه التصرف الأخلاقي لكل طرف فاعل في الاقتصاد العالمي، وكذا لا بد من الاهتمام بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات باعتبارها جزء مهم من محاصرة الفساد، وأن كل الأطراف ذات المصلحة في المؤسسات سواء كانوا مستثمرين أو مساهمين أو مسيرين عليهم أن يضطلعوا بالدور المنوط بهم في إرساء مبادئ وقيم الأخلاق والنزاهة، والتي هي الأساس لثقافة تحسين أداء الشركات. وتنطبق هذه النقطة الجوهرية بنفس القدر على أي نوع من المؤسسات.

بناء على ما سبق يمكن استخلاص النتائج التالية:

- نتجت الأزمة المالية العالمية عن عدم احترام مبادئ حوكمة الشركات، ومن بينها التخلي عن السلوك الأخلاقي.
- تعتبر المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية المرجع الأساسي للعديد من الممارسات المتعلقة بحوكمة الشركات.
- يؤدي اتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة مع تشجيع الشفافية.

¹ Oliver WILLIAMSON, **The Mechanisms Of Governance**, New York, Oxford University Press Inc, 1996, P:12.

² Organisation de Coopération et de Développement Economiques, **Principes de Gouvernement d'Entreprise de l'OCDE**, services des publications de l'OCDE, Paris/ France, 2004, P: 11.

³ عفاف إسحق محمد أبوزر، إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في المحاسبة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2006، ص: 51 - 57.

⁴ نجم عبدو نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص: 16.

⁵ Walter ch. Zimmerle and others, **Corporate Ethics and Corporate Governance**, springer, London, 2007, P: 37.

⁶ Peter Koslowski, **Ethics of Banking: conclusions from the financial crisis**, translated by: Deborah shannon, springer, London, New york, 2007, P: 39.

⁷ جون سوليفان والكسندر شكولنيكوف، أخلاقيات العمل: المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية، 12 جانفي 2006، ص: 02.

⁸ إبراهيم أبو العلا وآخرون، الأزمة المالية العالمية: أسباب وحلول من منظور إسلامي، مركز النشر العلمي، جدة، الطبعة الأولى، 2009، ص: 14.

⁹ Abderrahmane DJOHER et Salem ABDEL AZIZ, „Le system économique Algérien : entre ralentissement économique , baisse du pouvoir d' achat et perspective ,, , Séminaire internationale sur :crise financière internationale , ralentissement économique mondiale et effet sur les économies euro- maghrébines, faculté des sciences économiques des sciences commerciales et des sciences de gestion , Université Abderrahmane mira, Bejaia, 11 au 12 octobre 2009, P :7 .

¹⁰ - إبراهيم عبد العزيز النجار، الأزمة المالية وإصلاح النظام المالي العالمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص: 18.

¹¹ - عبد المطلب عبد الحميد، الديون المصرفية المتعثرة والأزمة المالية المصرفية العالمية (أزمة الرهن العقاري الأمريكية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص: 190.

¹² - مريم الشريف ججنيط، «علاقة الالتزام بمعايير الحوكمة بالأزمة المالية العالمية»، الملتقى العلمي الدولي حول:

الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 20-21 أكتوبر 2009، ص: 05.

¹³ - كمال العقريب وبلحمدي سيد علي، «أهم الأزمات الناتجة عن أنشطة الأسواق المالية التقليدية وخيار

الأسواق المالية الإسلامية كبديل»، الملتقى الدولي الثاني حول: الأزمة المالية الراهنة والبدائل المالية والمصرفية النظام المصرفي الإسلامي نموذجا، خميس مليانة، 5-6 ماي 2009، ص: 08.

¹⁴ - Robert BOYER et autres, Les Crises Financiers, La Documentation Française, Paris, P:15.

¹⁵ - Patrick ARTUS et autres, la crise des subprimes, rapport pour le conseil d'analyse économique, la documentation française, Paris, France, 2008, P: 05.

¹⁶ - عبد القادر بلطاس، تداعيات الأزمات المالية: أزمة Sub-prime، دار النشر Légende، الجزائر، 2009، ص: 15.

الاتجاهات الحديثة لإدارة المخاطر في الشركات التأمينية إشارة للتجربة الجزائرية

Modern Trends in Risk Management in Insurance Companies. Referring to Algerian Experience

د.حساني حسين
أ.حساوي مريم
جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف
جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

الملخص:

تأثرت الصناعة التأمينية بأزمة الرهن العقاري سنة 2008 كغيرها من المؤسسات المالية، حيث عجزت كبرى الشركات على المستوى الدولي عن الوفاء بالتزاماتها نظرا للاستثمارات الكبيرة التي التزمت بها في إطار المشتقات المالية وطبيعة التوظيفات المالية في النظام البنكي، مما أدى إلى انهيار عدة شركات للتأمين أهمها شركة تأمين أمريكية (AIG). من بين أسباب تأثر هذه الشركات بالأزمة المالية طبيعة وخصوصية نشاطها المرتبط بشكل كبير بالتوظيفات المالية في القطاع البنكي ومحدودية نظام إدارة المخاطر بها. لمواجهة هذه التحديات المستجدة في المجال لا بد من الاهتمام أكثر بتطوير وتحديث سياسات إدارة الخطر، من خلال تحليل جيد لهذه المخاطر وتقديرها وتقييم حجم وطبيعة الخسائر المتوقعة في حال وقوعها مرحلة أولى، ثم اختيار أفضل الوسائل لمواجهة هذه المخاطر والحد من آثارها في مرحلة ثانية.

الكلمات المفتاحية: الصناعة التأمينية، إدارة المخاطر، العسر المالي.

Abstract :

Like the other financial institutions, the insurance industry was affected by the mortgage crisis in 2008. Major companies were internationally failed to meet their obligations, because of the large investments that have committed themselves in the framework of financial derivatives and the nature of financial investments in the banking system, leading to the collapse of several insurance companies, as an important one was the American Insurance Company (ALG).

Among the reasons behind the effect of these companies by the financial crisis is the nature and the particularity of their activities associated significantly with the financial investments in the banking sector and the limit of their risk management system.

To face these emerging challenges in the field, It should have more interest of development and modernization of risk management policies through the good analysis, assessment of these risk and evaluation the size and the nature of the expected losses in the case they occur at the first phase. Then choosing the best means to face these risks and reduce their impact at the second phase.

Keywords: The Insurance Industry, Risk Management, Financial insolvency.

مقدمة:

يحتل نشاط التأمين أهمية كبيرة في الاقتصاديات المتقدمة، باعتباره من الدعائم الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، فزيادة على أهميته في توفير الأمان وتحقيق الاستقرار والرفاهية لأفراد المجتمع، يساهم كذلك في تقوية الاقتصاد الوطني من خلال خلق فرص العمل وتمويل الاستثمارات المنتجة وزيادة الدخل الوطني.

وتأكيدا على أهمية هذا القطاع ازداد اهتمام هيئات الإشراف والرقابة على التأمين على مستوى العالم بوضع مؤشرات ومقاييس لإدارة المخاطر المستجدة التي تواجه شركات التأمين حتى لا تكون مطالبة بالوفاء بالتزامات تفوق قدرتها المالية، من بين أهم العناصر التي ساهمت في زيادة حدة هذه المخاطر، المنافسة الشديدة، ابتكار منتجات مالية جديدة، التقلبات المستمرة في السوق وطبيعة الصناعة التأمينية التي تهتم أساسا في إدارة مخاطر باقي الأعوان الاقتصاديين.

سنحاول من خلال هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية: فيما تتمثل استراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين؟

وللاجابة عليها انطلقنا من الفرضيات التالية:

- تعتبر أخطار الاكتتاب والاستثمار أهم المخاطر التي تهدد نشاط شركات التأمين.
 - يساهم وضع مؤشرات ومقاييس للملاءة المالية لشركات التأمين في حمايتها من الأزمات المالية وحماية مصالح حاملي وثائق التأمين.
 - هيئة الإشراف والرقابة لها دور كبير في دعم إدارة فعالة لمخاطر شركات التأمين.
 - نهدف من خلال البحث إلى:
 - تحليل ودراسة المخاطر التي يمكن أن تواجه شركات التأمين.
 - التعرف على أهم الوسائل والأساليب المستجدة لإدارة المخاطر في شركات التأمين،
 - المساهمة في بناء وتطوير استراتيجية فعالة لمواجهة المخاطر في شركات التأمين.
- منهج البحث: للإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الاستنباطي بأدائه الوصف والتحليل من خلال تحليل أنواع المخاطر التي تواجه شركات التأمين وتيان الاستراتيجية المناسبة لإدارة مخاطرها.

لمعالجة الإشكالية قسمنا هذه الدراسة إلى المحاور التالية:

المحور الأول. خصوصية الخطر في الصناعة التأمينية وكيفية إدارته

المحور الثالث. استراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين

المحور الثالث. مستجدات إدارة مخاطر شركات التأمين في الجزائر

المحور الأول. خصوصية الخطر في الصناعة التأمينية وكيفية إدارته

يمثل الخطر ظاهرة عامة ترتبط ارتباطا وثيقا بحياة الإنسان اليومية وما يقوم به من مختلف الأنشطة، وينبع الخطر أساسا من عدم التأكد الذي يحيط بالفرد من كل جانب، ويرجع عدم التأكد إلى مصدرين رئيسيين هما عدم القدرة على التنبؤ وعدم دقة المعلومات اللازمة لذلك¹

أولا. أركان الخطر وأهم مسبباته

يعرف الخطر على أنه ،، توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه،،² ويعرف أيضا على أنه ،، احتمالية أن تكون نتائج التوقعات خاطئة، فإذا كانت هناك احتمالية عالية في أن تكون

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)
التنبؤات خاطئة فعند ذلك ستكون درجة المخاطرة عالية أيضا، أما إذا كانت الاحتمالية منخفضة فإن درجة المخاطرة ستكون منخفضة،³

ويعرف الخطر من وجهة نظر التأمين على أنه «حادث مستقبلي محتمل الوقوع لا يتوقف على إرادة أي من الطرفين اللذين تم بينهما العقد»،⁴ والخطر كذلك «هو الخسارة المادية المحتملة نتيجة لوقوع حادث معين»،⁵

أهم العناصر المميزة للخطر المساعدة في تحليله⁶ :

- عدم التأكد: وهو شعور أو إحساس يتولد لدى الشخص نتيجة موقف معين أو يصاحب مرحلة اتخاذ قرار معين وتقديراته الشخصية للنتائج المتوقعة أو المحتملة، يمكن قياس ظاهرة عدم التأكد باستخدام نظرية الاحتمالات.

- هو نتيجة حادث مفاجئ؛ بمعنى أن يكون تحقق الخطر نتيجة حادث عرضي (لا إرادي) بمعنى ألا يكون متعمد من جانب المؤمن له، أو أحد تابعيه.

- الاحتمالية: بمعنى أن ينصب احتمال تحقق الخطر على المستقبل ولا يكون مؤكدا الحدوث ولا يكون مستحيل الحدوث بمعنى أن احتمالية الخطر تقع بين الصفر والواحد.

- الخسارة المالية: بمعنى أن ينتج عن تحقق الخطر خسارة مالية، وتعتبر الخسارة المادية الركن الرئيسي للخطر ومن أهم عناصره.

وللخطر مجموعة من المسببات وهي عوامل تؤدي إلى زيادة معدل تكرار الخطر أو زيادة احتمال حدوث الخسارة ويمكن أن تزيد من شدة الخسارة المادية الناتجة عن تحقق الخطر أو الاثنين معا⁷، وتعرف أيضا بأنها مجموعة الظواهر الطبيعية والعامة التي تؤثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشر في نتيجة القرارات التي يتخذها الأشخاص أثناء حياتهم، وتنقسم مسببات الخطر إلى نوعين:⁸

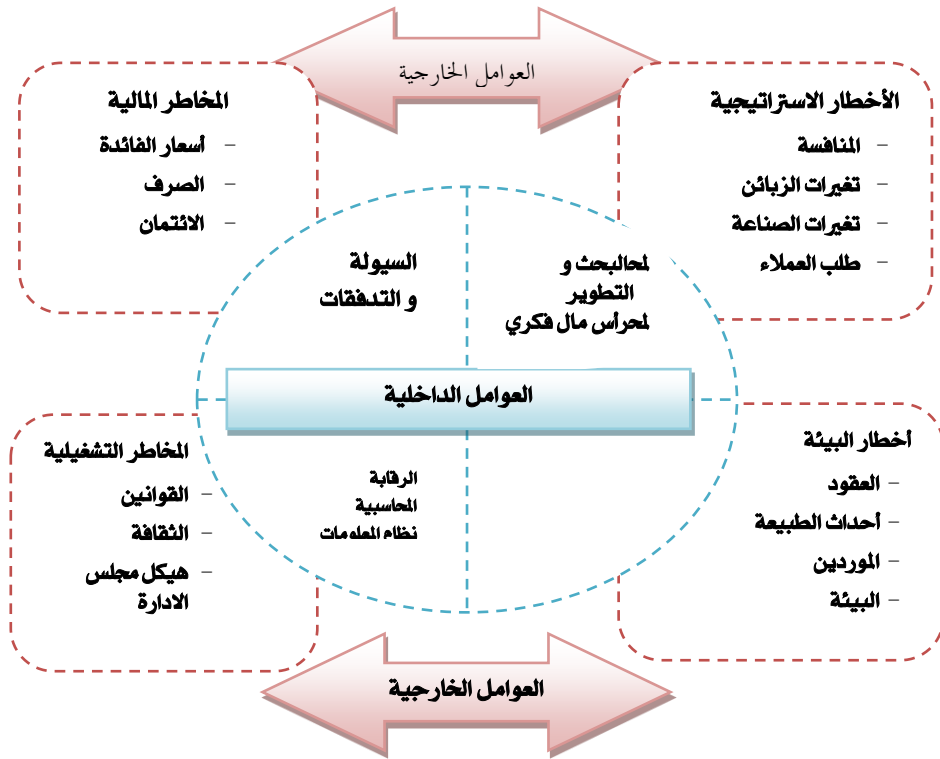
- مسببات الخطر الموضوعية: ويقصد بها خصائص الشيء المعرض للخطر والتي تزيد من احتمال وقوع الخطر أو تزيد من شدة الخسارة المالية الناتجة عن تحقق الخطر أو الاثنين معا، وتتميز هذه المسببات بسهولة التعرف عليها وتحديدها بدقة عن طريق دراسة النواحي الفنية أو المادية للشيء المعرض للخطر أو دراسة النواحي الصحية للأفراد.

ويمكن القول أن درجة التحكم في هذه العوامل الموضوعية محددة لأنها من المكونات الطبيعية للشخص أو الشيء المعرض للخطر، الأمر الذي يصعب معه تفادي نتائجها كلية.

- مسببات الخطر الشخصية: ويقصد بها مجموعة من المسببات أو العوامل المساعدة التي يكون للعنصر البشري تأثيرا فيها أو تنتج بسبب تدخله في مجريات الأمور أو تأثيره أو مشاركته سواء كانت هذه المشاركة أو ذلك التأثير أو التدخل سلبا أم إيجابا، ويمكن التفرقة بين مسببات الخطر الشخصية الإرادية والتي تكون في صورة عوامل مساعدة تؤدي إلى زيادة درجة الخطورة أو زيادة حجم الخسارة المترتبة على تحقق الخطر نتيجة فعل إرادي متعمد و مسببات الخطر الشخصية للإرادية والتي تؤدي بشكل عفوي و بدون قصد إلى زيادة تحقيق الخطر أو زيادة شدة الخسائر الناتجة عن تحقق الخطر.

والشكل الموالي يوضح أهم مسببات الخطر:

شكل رقم 1. أهم مسببات الخطر



ثانياً. أهم المخاطر التي تواجه شركات التأمين

تتعرض شركات التأمين كغيرها من المؤسسات المالية إلى مجموعة من المخاطر التي تهدد مركزها المالي، وقد تؤدي بها إلى الإفلاس، وفيما يلي أهم الأخطار التي تواجه شركات التأمين:

- أخطار الملاءة المالية: هو خطر عدم القدرة على تغطية الخسائر الناتجة عن كل أنواع الأخطار التي تهدد الشركات المالية والتي تتمثل في: أخطار الائتمان، أخطار السيولة، أخطار أسعار الفائدة، أخطار السوق، أخطار أسعار الصرف وأخطار العمليات، و بذلك فإن خطر الملاءة المالية هو خطر التوقف عن دفع التعويضات و المصروفات في شركات التأمين عندما يحل أجل استحقاقها، ويعتمد المركز المالي لأي شركة تأمين على مجموعة كبيرة من الأخطار التي يمكن أن تؤدي بها إلى الإفلاس و عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها و خروجها من سوق التأمين، ويعتبر خطري الاكتتاب و الاستثمار من أهم هذه الأخطار.
- أخطار الاكتتاب: هو الخطر الذي يحدث عندما يكون متوسط قيمة المطالبات الفعلية يختلف عن القيمة المتوقعة عند بيع وثائق التأمين، وتسعى شركات التأمين إلى تخفيض خطر الاكتتاب من خلال بيع عدد

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والفرص)

كبير جدا من وثائق التأمين وتقديم أنواع مختلفة من التغطيات التأمينية وذلك في مناطق جغرافية مختلفة، انخفاض خطر الاكتتاب يخفض كمية رأس المال المطلوبة لمستوى معين من خطر العسر المالي.

- **أخطار الاستثمار**⁹ يطلق عليها كذلك أخطار الأصول وذلك من منطلق أنها تعكس محفظة الاستثمارات في شركة التأمين، بحيث لا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار المبادئ التي يجب توافرها في استثمارات شركات التأمين والتي تتمثل في الضمان والربحية والسيولة والتنويع وذلك عند تحديد السياسات الاستثمارية المختلفة، كذلك يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أيضا تحليل وقياس مخاطر الاستثمار عند رسم السياسة الاستثمارية لأموال الشركة، وهناك نماذج عديدة لتحليل مخاطر الاستثمار مثل نظرية المحفظة الحديثة (Modern portfolio theory) ونماذج تسعير الأصول ونماذج تسعير الأصول الرأسمالية (capital asset pricing models)، نموذج ماركوويتز (model Markowitz)، وغير ذلك من النماذج الاحصائية والرياضية ونماذج بحوث العمليات. وغالبا ما تتعرض شركات التأمين لهذا النوع من الأخطار عندما توجهتها للمواقف التالية:

- حالة العسر القانوني، تحدث عندما تكون الأموال الموظفة أقل من الحد الأدنى للاحتياطيات الفنية.
- حالة العسر الفني، تحدث عندما لا تكفي الأموال المتاحة لمواجهة التعويضات المستحقة.
- حالة العسر الحقيقي أو الفعلي، وهي تحدث عندما لا تكفي إيرادات شركة التأمين المختلفة (الأقساط وإيرادات الاستثمار) لمواجهة الالتزامات المختلفة.
- وتختلف أخطار الاستثمار من حيث طبيعة ونوعية استثمارات شركات التأمين كما يلي:
- **مخاطر الاستثمار في العقارات:** يتمثل خطر الاستثمار في العقارات في درجة الاختلاف بين العوائد الفعلية والعوائد المتوقعة خلال فترة الاحتفاظ بهذه العقارات وبتزايد الخطر بتزايد مقدار الاختلاف بين العوائد الفعلية والعوائد المتوقعة.
- **مخاطر الاستثمار في الأوراق المالية:** تتمثل هذه المخاطر في قيمة الفرق بين ما توقعه المستثمرون وما تحقق لهم بالفعل من عوائد استثمار متمثلة في الأرباح الموزعة والفرق في قيم الأوراق المالية، وترجع التقلبات في العائد إلى المخاطر المنتظمة (مخاطر السوق، مخاطر سعر الفائدة، مخاطر الانخفاض في القوة الشرائية للنقود)، والمخاطر غير المنتظمة (مخاطر الأعمال، المخاطر المالية).
- **مخاطر الاستثمار في القروض:** تتمثل مخاطر الاستثمار في القروض في مقدار الفرق بين معدلات الفوائد السائدة في السوق ومعدلات الفائدة على القروض، حيث أن تزايد هذا النوع من المخاطر يمكن أن يؤثر في قدرة شركة التأمين على الوفاء بالتزاماتها.
- **مخاطر الاحتفاظ بالنقدية:** تتعرض شركة التأمين لبعض المخاطر الاستثمارية عند احتفاظها بالنقدية مثل زيادة أو نقص النقدية عن الاحتياجات الحقيقية للشركة، فعندما تزيد النقدية عن القدر المناسب تفقد الشركة فرص استثمار ذلك القدر من النقود الذي زاد عن احتياجات الشركة، وذلك يقلل من ربحية الشركة، وعندما تقل النقدية عن القدر المناسب تتعرض الشركة لمواقف عدم القدرة على سداد التزاماتها، وذلك يؤثر على سمعتها ومركزها التنافسي.
- **أخطار السيولة:** هي الأخطار المتعلقة بعدم قدرة الشركة على دفع التزاماتها بشكل فوري، والتعثر في سداد المطالبات إضافة إلى المخاطر المتعلقة بالخسارة الناتجة عند تسهيل الأصول وكذلك عدم تسديد الأطراف المدينة لالتزاماتها تجاه الشركة في الوقت المحدد.
- **مخاطر تقنية المعلومات:** تشمل إمكانية حصول أخطاء أو بطء أو توقف في سير أعمال الشركة، بسبب مشاكل ناجمة عن الأنظمة التقنية للمعلومات التي تستعملها الشركة، إضافة إلى مخاطر الملاحقة القانونية الناتجة عن استخدام برامج بطريقة غير قانونية.
- **مخاطر تطوير المنتجات:** هي المخاطر المتعلقة بإدخال منتج تأميني جديد أو تلك التغييرات الحاصلة على منتجات تأمينية حالية بهدف إرضاء العملاء وجعل المنتج أكثر تسويقا في بيئة تنافسية، وتنتج هذه المخاطر عن ضعف الوعي التأميني لدى الجمهور، أسعار التأمين غير الملائمة، طريقة البيع والتسويق.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- **مخاطر الحوكمة:** تتعلق مخاطر الحوكمة بالعلاقات داخل الشركة وإدارتها وتوزيع المسؤوليات والمهام بين مختلف الجهات المعنية في الشركة، وترتبط بمخاطر الحوكمة مخاطر عدم الالتزام والتي تنتج عن عدم الالتزام بالتشريعات والقرارات الحكومية الناضجة لعمل سوق التأمين، بالإضافة لعدم الالتزام بأنظمة الشركة ولوائحها الداخلية.

أما مخاطر السمعة فهي المخاطر التي تهدد قدرة الشركة على إقامة وتوطيد علاقاتها بالمؤمن لهم والجهات الأخرى ذات العلاقة، أو قدرتها على تقديم خدمات جديدة والتي تنتج عن إهمال دور العلاقات العامة والتسويق المدروس لمنتجات الشركة، توجيه انتقادات ونشر أخبار سلبية ضد الشركة من قبل المنافسين في وسائل الإعلام، وغياب خطة إعلانية وإعلامية ملائمة.

- **أخطار القرض:** يتمثل في عدم قدرة المؤمن لاسترداد مستحقته من الجهات التي يتعامل معها سواء مباشرة من مديني الأقساط (المؤمن لهم) أو عن طريق الوسطاء أو معيدي التأمين، كما يتمثل هذا الخطر في عدم قدرة المؤمن على استرجاع أمواله أو عوائدها المستثمرة بالأوراق المالية في تواريخ استحقاقها. ويعتبر عدم قدرة معيد التأمين على تسديد التزاماته من أهم مخاطر القرض في التأمينات العامة لأن ذلك من شأنه أن يحدث صعوبات مالية هامة بالنسبة للمؤمن المباشر¹¹.

- **خطر إعادة التأمين:** يتعلق هذا الخطر بعدم ملاءمة برنامج إعادة التأمين، بحيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى صعوبات مالية كبيرة للشركة¹¹، لذا ينبغي دراسة مدى حاجة شركة التأمين للحماية والتغطية عن طريق إعادة التأمين واختيار نوعه المناسب مع تحديد شروط الاتفاقية.

- **خطر فسخ العقد:** يتعلق هذا الخطر بإلغاء حامل الوثيقة لعقده قبل تاريخ استحقاقه، فيكون المؤمن مجبراً على دفع مبلغ معين من المال لحامل الوثيقة، هذا الخطر ليس له أهمية كبيرة في التأمينات العامة لقصر مدة عقودها، بينما يشكل أهمية كبيرة في التأمينات على الحياة.

ثالثاً. إدارة المخاطر في شركات التأمين

تعتبر إدارة الخطر الجزء الأساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي شركة، وتتمثل في الإجراءات التي تتبعها الشركات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، من خلال تحليل وتصنيف المخاطر التي تواجه الشركة ثم حساب احتمال تحقق هذه المخاطر وحساب حجم الخسائر المتوقعة في حال وقوعها، ثم اختيار أفضل الوسائل لمواجهة هذه المخاطر والحد من آثارها من أجل خفض القيمة المعرضة للخطر، ورفع معدلات أدائها وتحسين نتائج أعمالها، ودعم مركزها المالي، وذلك من خلال دعم وتقوية أنظمتها الرقابية الداخلية والخارجية.

وقد عرفت لجنة (COSO) إدارة المخاطر بأنها: «عملية تنفذ بواسطة مجلس إدارة المنظمة والإدارة وكل الأفراد، لتطبيق الاستراتيجية الموضوعة عبر المنظمة، ومصممة لتحديد الأحداث المحتملة، التي ربما تؤثر على المنظمة، ليكون ضمن المخاطر المقبولة، لتوفير تأكيد معقول لإنجاز الأهداف»¹².

كما عرف (George E. Rejda) إدارة الخطر على أنها «عملية نظام لتحديد وتقييم الخسائر المادية الناتجة عن تحقق الأخطار التي تصيب الأفراد والمنشآت واختيار وتنفيذ أنسب الوسائل لمواجهة هذه الخسائر»، وبالتالي فإن إدارة المخاطر هي عملية منتظمة الغرض منها تحديد وقياس الخسائر الناتجة عن تحقق الأخطار، فهي تمر بالمرحل التالية:

- تحديد الخسائر المتوقعة.
- تقييم الخسائر المتوقعة.
- اختيار السياسة المناسبة للتعامل مع هذه الخسائر.
- تنفيذ ومراقبة النظام¹³.

كما عرف (S.Travis Pritchett, et, at)، إدارة الخطر على أنه «عملية اتخاذ قرار، والتي عن طريقها تستطيع المؤسسة أو الفرد تخفيض النتائج السلبية للخطر، ومن هذا المفهوم يتضح لنا أن إدارة الخطر

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)
تعمل على تخفيض التكاليف المرتبطة بالخطر، وهناك أربعة أنواع من التكاليف المرتبطة بتحقيق الخطر وهي:

- تكلفة الوقاية أو التحكم.
- تكلفة الفرصة الضائعة.
- التكلفة النفسية.
- تكلفة تحويل الخسارة.

رابعاً. أساليب ومراحل إدارة الخطر

بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر و تقييمها، فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من الأربع مجموعات الرئيسية التالية¹⁴ :

- النقل: وهي وسيلة تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر، وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية، فالتأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود.
- التجنب: وتعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما، ومثال ذلك عدم شراء ملكية ما أو الدخول في عمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية. إن التجنب يبدو حلاً لجميع المخاطر ولكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد والأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه.

- التقليل: وتشمل طرقاً للتقليل من حدة الخسائر الناتجة عن الخطر، ومثال ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات للتقليل من المخاطر، وذلك عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي.
- القبول: وتعني قبول الخسائر عند حدوثها، فهذه الطريقة تعتبر استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة، والتي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر في الزمن أكبر من إجمالي الخسائر. وعليه، فكل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب القبول بها، وتعد الحرب أفضل مثال على ذلك حيث لا يمكن التأمين على الممتلكات ضد الحرب.

فالإعداد الجيد لاستراتيجية إدارة المخاطر يمكن الإدارة من معرفة الخطر وتحليله ثم إيجاد الحل المناسب الذي يزيل ذلك الخطر أو يقلل من آثاره، فهذه الاستراتيجية تزيد من نجاح وإنهاء المشروع من منظور التكلفة والوقت والمواصفات بأقل مشاكل ممكنة. وفي الغالب، التعامل مع المخاطر في المشاريع يختلف من وضع لآخر، فكلما وجدت البيانات الكافية كلما سهل ذلك من المعرفة الفعلية للأسلوب المناسب لإدارة للمخاطر.

تهدف إدارة الخطر أساساً إلى اختيار السياسة الملائمة التي تؤدي إلى تخفيض الخطر أو التخلص منه ومواجهة الخسائر المتوقعة والحد منها، ويكون ذلك عادة في ضوء العلاقة بين تكلفة السياسة المنتهجة والعائد المتوقع منها.

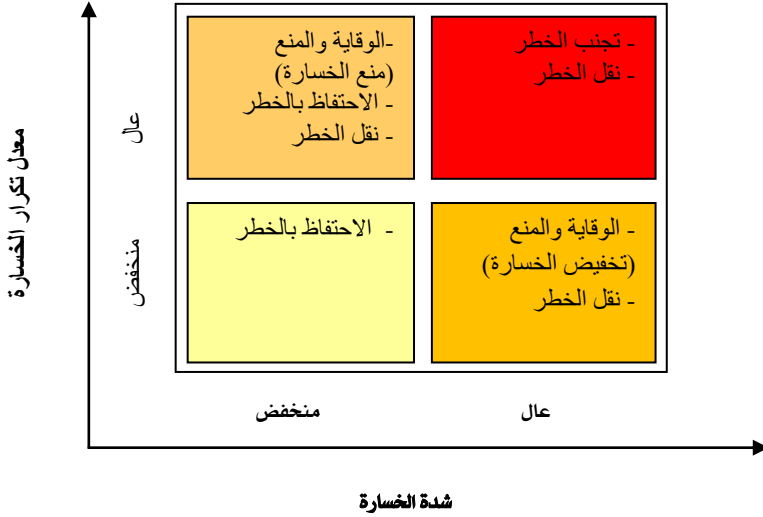
ويمكن الوصول إلى أهداف إدارة المخاطر من خلال المرور بالمراحل التالية¹⁵:

- تحديد الأهداف: إن أول خطوة في كيفية إدارة الخطر هي تحديد الأهداف وتحديد احتياجات المؤسسة من برامج إدارة الخطر، حيث تحتاج إلى خطة معينة للحصول على أقصى منفعة ممكنة من جراء نفقات برنامج إدارة الخطر، وتعتبر هذه الخطوة وسيلة لتقييم الأداء فيما بعد.
- وتهدف إدارة الخطر إلى الحصول على أقصى عائد ممكن مقابل النفقات التي تتكبدها لتنفيذ البرنامج الذي وضعته ومراجعة هذا البرنامج في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً.
- اكتشاف وتحديد الأخطار: حيث تقوم إدارة الخطر بدراسة النشاطات المختلفة من إنتاج وتخزين وتسويق وشراء وبيع، وتدريب العاملين على كيفية اكتشاف الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة، ويمكن تحقيق هذه المهمة عن طريق وجود علاقات وثيقة بين إدارة الخطر والإدارات الأخرى بضمان حصولها

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- على ما تتطلبه من بيانات ومعلومات تتعلق بنواحي النشاط في المؤسسة، ويمكن للقائمين على تصميم برامج إدارة الخطر التحقق من تحديد وحصر الأخطار المراد تغطيتها كما يلي:
- إعداد قوائم تحليل الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة، وطرحها على العاملين في شكل قوائم استقصاء تتضمن عددا من الأسئلة تطرح على المديرين والعاملين في الإدارات والأقسام المختلفة.
 - استخدام أساليب تحليل النظم وتحليل مراحل الإنتاج في المنشأة.
 - القوائم المالية والحسابات الختامية.
 - وتعتبر مرحلة تحديد وحصر الأخطار المعرض لها المشروع من أهم وأصعب المراحل لتنفيذ برنامج إدارة الأخطار.
 - **تقييم الأخطار وتصنيفها:** على إدارة الخطر تقييم هذه الأخطار التي تم اكتشافها وتحديدتها، ويقوم بتقييم الأخطار فياس احتمال وقوع الخطر (معدل تكرار الخطر) وكذلك قياس شدة الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن وقوع الخطر، وبذلك يتوجب على القائمين على تصميم برامج إدارة الأخطار ضرورة التمييز بين الأخطار المختلفة التي تتعرض لها المؤسسة من حيث الأهمية ودرجة الخطورة. وفي ظل ذلك يتم تقسيم هذه الأخطار إلى ثلاثة أنواع:
 - **الأخطار الجسيمة (الدمرة):** وهي الأخطار التي يترتب على تحقيقها توقف المؤسسة نهائيا عن العمل وإعلان إفلاسها مثل حوادث الانفجار أو الحريق.
 - **الأخطار المتوسطة:** وهي الأخطار التي يترتب على تحققها افتراض المؤسسة من المؤسسات المالية بهدف تغطية الخسائر المالية والمحافظة على استمراريتها مثل الاختلاس.
 - **الأخطار الصغيرة:** هي الأخطار التي يترتب على تحققها خسائر مالية يمكن العمل على تغطيتها من الإيرادات الدورية للمؤسسة، كما يمكن تأجيل تغطية هذه الخسائر دون التأثير على استمرارية المؤسسة مثل التلف الجزئي والسرقة.
 - **دراسة وتحليل السياسات والأساليب المختلفة لإدارة الأخطار:** بعد أن يتم تحديد الأخطار واكتشافها ثم تقييم وقياس هذه الأخطار تأتي مرحلة تحليل السياسات والوسائل المناسبة لمواجهة الخطر، حيث يقوم مدير إدارة الأخطار بالدراسة والمفاضلة بين الطرق المختلفة لإدارة الأخطار بهدف اختيار الطريقة المناسبة لتغطية الأخطار التي تتعرض لها المنشأة.
 - **اختيار السياسة أو الأسلوب المناسب لمواجهة الخطر:** بعد أن يتم تحليل وتصنيف وتقييم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وتحليل الطرق المختلفة للتعامل مع هذه الأخطار تأتي مرحلة أنسب وسيلة لإدارة هذه الأخطار وكيفية التعامل معها، ويتم تقييم وقياس الأخطار من خلال محورين أساسيين هما: معدل تكرار الخطر أو الخسارة، وشدة الخسارة الناتجة عن تحقق الخطر، وقد وضع المتخصصون في التأمين مصفوفة توضح أنسب وسيلة لإدارة الخطر في ضوء هذين المحورين كما يلي:

شكل رقم 2. مصفوفة توضح أنسب وسيلة لإدارة الخطر



و تعد هذه المرحلة بمثابة اتخاذ القرار، حيث يجب على مدير الخطر اتخاذ القرار بشأن أنسب الطرق المتاحة في التكامل مع كل خطر على حدا، وأحيانا قد توجد خطة مسبقة للتعامل مع الأخطار المختلفة أو معيار يطبق لاختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة خطر معين، و لاتخاذ قرار اختيار أسلوب معين لمواجهة الخطر، فإن مدير الخطر يأخذ في الاعتبار احتمال وقوع الخسارة، حجم الخسارة المادية المحتملة، العوامل المساعدة للخطر، الموارد المتاحة لمواجهة الخسائر إذا تحققت، ثم بعد ذلك يتم تقييم المزايا والتكاليف لكل أسلوب من أساليب مواجهة الخطر.

- تنفيذ القرار: بعد دراسة الطرق المختلفة لإدارة المخاطر واختيار الطريقة المناسبة التي يستقر عليها مدير إدارة الخطر، فإنه يتم بعد ذلك تنفيذ القرار المتخذ، فإذا استقر الرأي على اختيار وسائل التحكم في الخطر، فإنه يجب التخطيط والتصميم لبرامج الوقاية والحد من وقوع الخطر وتنفيذها بدرجة عالية من الدقة، أما إذا استقر الرأي على نقل الخطر لشركة التأمين فإنه يجب دراسة جميع الظروف المحيطة بالمؤمن، واختيار شركة التأمين المناسبة بما يكفي الحصول على أفضل تغطية ممكنة بأقل تكلفة ممكنة.

- مراجعة وتقييم برنامج إدارة الأخطار: يحتاج برنامج إدارة الأخطار إلى المراجعة والتقييم الدوري نتيجة لاحتمال ظهور أخطار جديدة والرغبة في التغطية أو اكتشاف أخطاء في النظام الحالي بهدف تصحيحها في الوقت المناسب، ويمكن الاعتماد على بعض القواعد والأسس في تصميم برنامج إدارة الأخطار البحتة كما يلي:

1. عدم المخاطرة بأكثر من القدرة على تحمل الخسارة: تفيد هذه القاعدة في تحديد حجم الخسارة الممكن تحملها وتشجع على نقل الخطر إذا زاد عن حد معين، كما تفيد في تحديد أي الطرق يمكن اللجوء إليها في الوقت المناسب.
2. ضرورة أخذ كافة الظروف الطارئة في الحسبان: إن تحديد الطريقة المثلى في إدارة الأخطار يقتضي بالضرورة معرفة احتمال الخطر وأقصى خسارة محتملة يمكن أن تلحق بالشيء المعرض للخطر.
3. وجوب عدم المخاطرة بالكثير من أجل القليل: بحيث يتوجب على القائمين على إدارة الخطر عدم المخاطرة بإمكانية تحمل خسارة مالية نتيجة أخطار يحتمل تحققها مقابل توفير تكاليف نقل الخطر.

المحور الثاني. استراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين
بالنظر لخصوصية الصناعة التأمينية باعتبارها تسوق منتجات للتغطية ضد مخاطر مختلف الفاعلين الاقتصاديين، من بين أهم الاستراتيجيات التي يمكن لشركات التأمين اتباعها لإدارة مخاطرها تبنيها لمبادئ الحوكمة، استخدام تقنيات إعادة التأمين والتأمين المشترك وكذا العقود المستقبلية.

أولا. حوكمة الشركات

تتمثل حوكمة الشركات عامة في القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة وأصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالشركة (حملة الأسهم، العمال، الموردون، الدائنون، المدينون، العملاء...) وتشمل حوكمة الشركات أيضا العلاقات بين المصالح المختلفة والأهداف وإدارة الشركة وأصحاب المصالح الأخرى.

وتشمل حوكمة الشركات مجموعة من العناصر أهمها:

- **العرض والإفصاح:** فالإفصاح بأنواعه المختلفة هو عبارة عن بث المعارف أو نقل المعلومات من مصدر إنتاجها الى المستفيدين منها واستخدامها، وفي الصناعة المالية يشمل إتباع سياسة الوضوح الكامل وإظهار جميع الحقائق المالية الهامة التي يعتمد عليها الأطراف المهتمة بالمشروع المالي، ويعد الإفصاح الكافي أهم المبادئ الرئيسية لإعداد القوائم المالية والحسابات الختامية لصندوق التأمين من الملاحظات والمعلومات الإضافية المرفقة (مالية وغير مالية) لتجنب تضليل الأطراف المهتمة ذات العلاقة.

- **الشفافية:** مبدأ الشفافية في المعلومات المالية للميزانيات والقوائم والتقارير المختلفة في إنها تتاح لكل الجهات بالاطلاع عليها بجرية أثناء مراحل اتخاذ القرارات المتدرجة من قبل الإدارة التنفيذية وأن تكون في الوقت المناسب حسب نظم نشر القوائم بالصحف مع التقارير المكتملة والمرفقات التوضيحية سواء شهرية أو ربع سنوية أو سنوية وأن تكون بصورة واضحة غير غامضة لإظهار أية أخطاء في ضوء الوسائل القانونية المنظمة.

- **الرقابة:** أكد الاتحاد الدولي لمراقبي التأمين على مجموعة من الآليات و التي على أساسها يتم تطبيق مفهوم الحوكمة في شركات التأمين من أهمها: **المراجعة الخارجية،** و التي تلعب دورا هاما في إنجاح حوكمة الشركات، حيث تقلص أو تقضي على التعارض بين المساهمين والإدارة، كما أنه يقضي على عدم تماثل المعلومات المتواجدة في القوائم المالية، فالمدقق الخارجي يضيف ثقة و مصداقية على المعلومات من خلال المصادقة على القوائم، أما **المراجعة الداخلية** فتعتبر من أهم الوظائف الأساسية للإدارة السليمة للشركة وفقا لمبادئ الحوكمة، ولقد أخذت اهتماما كبيرا عقب الفضائح المالية التي هزت الكثير من المؤسسات المالية ومن بينها شركات التأمين، لأنها هي المؤهلة للاكتشاف المبكر للأخطاء والانحرافات المتعمدة وغير المتعمدة وتصحيحها في أوانها، ومن مهام المراجع الداخلي وفقا لمبادئ الحوكمة ما يلي:

- وضع وتنفيذ خطة لمراجعة الحسابات على أساس المخاطر بفحص وتقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة شركة التأمين وكذلك الضوابط والأنظمة الداخلية للشركة ومدى التزام وامتثال جميع وحداتها وجميع الموظفين لهذه الضوابط.

- ضمان أن جميع المجالات المتعلقة بالجانب التقني لشركة التأمين تتم مراجعتها في الفترات المحددة لها.

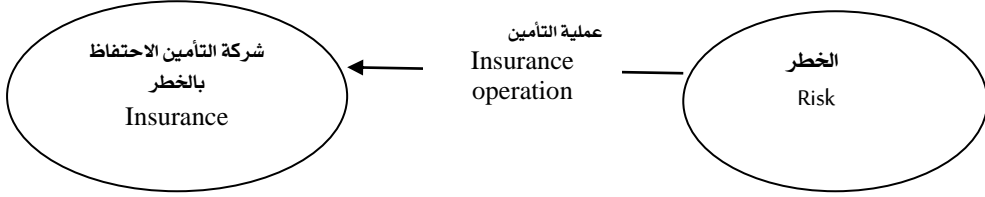
- إصدار النتائج والتوصيات حول مدى الامتثال للقوانين والضوابط.

ثانيا. إعادة التأمين

تعتبر عملية إعادة التأمين أهم وسائل إدارة الأخطار التي تتعرض لها شركات التأمين وذلك عن طريق توزيع الخطر على عدد كبير من شركات التأمين داخل الدولة وخارجها، وتعرف على أنها عملية توزيع وتفتيت للأخطار التي تقبل التأمين عليها وذلك بإعادة كل أو جزء كبير من تلك الأخطار لدى معيدي التأمين المشهود لهم بقوة مراكزهم المالية.

ويمكن أن يكون معيد التأمين شركة محلية أو دولية، حيث يمكن توضيح ذلك من خلال الأشكال الموالية:

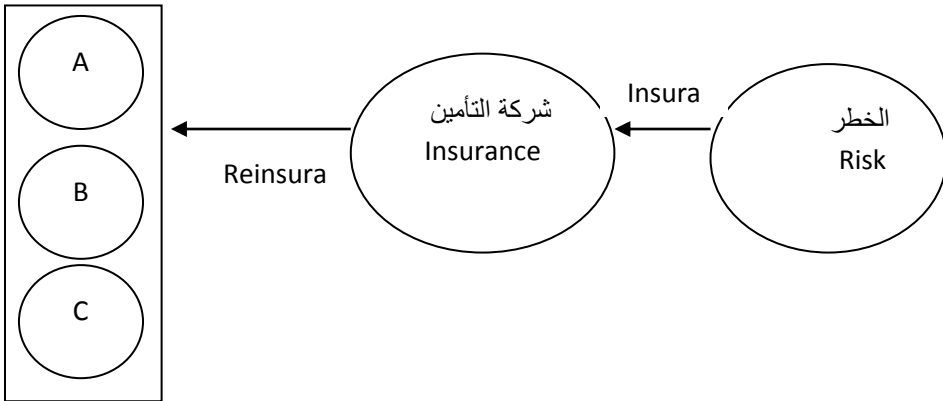
الشكل رقم 3. الاحتفاظ الكامل بالخطر



الشكل رقم 4. الاحتفاظ بجزء من الخطر وإعادة تأمين الجزء المتبقي لشركة إعادة تأمين واحدة



الشكل رقم 5. الاحتفاظ بجزء من الخطر وإعادة تأمين الجزء المتبقي لأكثر من شركة إعادة تأمين



Reinsures

المصدر: عيد أحمد أبوبكر، غالب عوض الرفاعي،، حتمية التعاون العربي في مجال إعادة التأمين في ضوء أثر الأزمة العالمية في شركات التأمين العربية،، المؤتمر العلمي العاشر،، الافتصادات العربية وتطورات ما بعد الأزمة الاقتصادية العالمية،، 19-20 ديسمبر 2009، لبنان.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات واللافاق)

- وتستعين شركات التأمين بشركات إعادة التأمين لمجموعة من الأسباب أهمها:
- زيادة المقدرة الاكتتابية لشركة التأمين حيث تتمكن شركة التأمين عند إعادة التأمين لجزء أو كل الأعمال التأمينية لديها من قبول بعض التأمينات التي تزيد عن حد احتفاظها ثم إعادة التأمين لدى مؤمن آخر بالحد الزائد.
 - استقرار الأرباح، حيث بفضل تقنية إعادة التأمين يمكن التقليل من آثار التقلبات الكبيرة في النتائج المالية لشركة التأمين بسبب التغيرات في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والكوارث الطبيعية التي يمكن أن يتعرض لها البلد.
 - تقديم الحماية ضد الخسائر حيث تقدم عملية إعادة التأمين حماية وتقليل لخسائرها حين تعرضها لخسائر من خلال إشراك معيد التأمين في جزء أو كل الخسائر التي تتعدى حد احتفاظ الشركة.
 - الحصول على استشارات ومساعدات تقنية تتعلق بالتسعير وحدود الاحتفاظ وغطاء الوثيقة.

ثالثا. التأمين المشترك

يعرف التأمين المشترك على أنه العملية التي يتم بمقتضاها توزيع نسبي لنفس الخطر على عدة مؤمنين (شركات تأمين)، يدعى كل واحد منهم بالمؤمن المشترك أو المؤمن التابع، حيث يلتزم بنسبة معينة من الخطر هذه النسبة متعلقة بقدرته المالية (حد الاكتتاب)، وبالمقابل يتلقى نفس النسبة من القسط الإجمالي المدفوع من طرف المؤمن له، وفي حالة تحقق الخطر كليا أو جزئيا يترتب عليه أداء مبلغ التأمين بنفس النسبة التي التزم بها دون أن يكون هناك تضامنا بين المؤمن المشتركين¹⁶.

يستخدم التأمين المشترك خاصة في الأخطار الصناعية والأخطار التجارية وأخطار النقل والأخطار المتعلقة بالسفن البحرية، ويتم بمساهمة أكثر من مؤمن في تغطية خطر واحد في إطار عقد تأمين واحد، كل على حسب قدرته على الاكتتاب. يوكل تنفيذ وتسيير العقد إلى مؤمن رئيسي (الذي اكتتب العقد مع المؤمن له) يفوضه المؤمنون الآخرون المساهمون معه في تغطية الخطر.

يتميز التأمين المشترك بمجموعة من الخصائص أهمها:

- حد الاحتفاظ: وهو أعظم قيمة يمكن أن يتحملها كل مؤمن في عقد التأمين المشترك، لتعويض رأس المال المؤمن عليه في حالة تحقق الخطر المؤمن منه.
- تناسب قيمة القسط التي يتحصل عليها كل مؤمن مساهم في عقد التأمين المشترك مع حد الاحتفاظ تناسباً طردياً، فلو أخذنا على سبيل المثال نسبة حد الاكتتاب لمؤمن X هي 70% فإن حصة هذا المؤمن من القسط هي نفسها 70%، ويتقاسم المؤمنون الآخرون المشتركون في العقد الباقي كل على حسب قدرته على الاكتتاب.

رابعا. العقود المستقبلية

قد انتشر استخدام عقود الخيارات والعقود المستقبلية والعقود الآجلة فيما يعرف بالتوريق، وتم اعتمادها بالنسبة لشركات التأمين وفق الصيغ التالية:

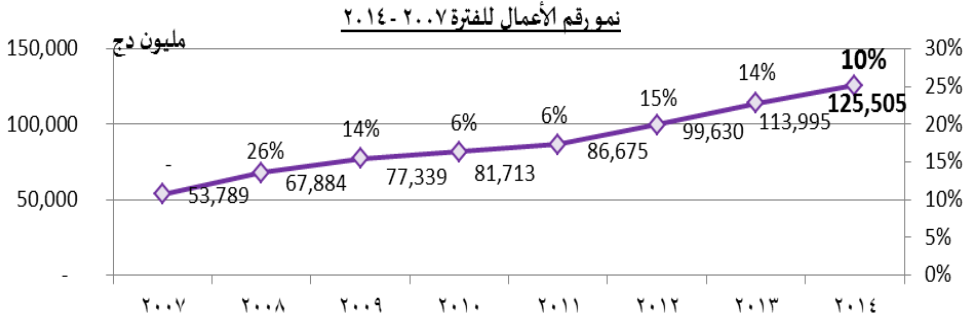
- **سندات الكوارث:** هي سندات تسمح لشركة التأمين بإصدار سندات يساوي مجموع قيمها قيمة رأس المال المؤمن عليه في العقد المعني بالتوريق، ويرتبط تاريخ استحقاق السند بمدة عقد التأمين محل التوريق، فإذا لم تحدث أي كارثة أثناء مدة العقد يسترد حامل السند رأس ماله مع الفوائد وإذا تحقق الخطر المؤمن منه يخسر مالك السند رأس أموالهم في شكل تعويض للمؤمن له، وبهذا تكون شركة التأمين حوّلت عملية التأمين إلى حاملي السندات ويستعمل هذا النوع من العقود في التأمين على الكوارث الطبيعية كالزلازل والفيضانات والأعاصير.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- عقود مبادلات الكوارث؛ بموجب هذه العقود يتم تبادل مجموع المدفوعات التي يدفعها المؤمن لمشتري العقد (السند)، والتي تحدّد عند إبرام العقد، وهذا مقابل مجموعة المدفوعات التي يدفعها مشتري السند إذا تحقق الخطر المؤمن منه والمعني بالتوريق.

المحور الثالث. مستجدات إدارة مخاطر شركات التأمين في الجزائر
يشهد سوق التأمين في الجزائر تطورا مستمرا في رقم الأعمال وهذا بالرغم من تبعات الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 و التي أثرت سلبا على نمو هذه الصناعة على المستوى العالمي وهذا نتيجة لتحكم الفاعلين في المخاطر المستجدة في المجال، حيث يوضح الشكل الموالي نمو رقم أعمال القطاع بمعدلات تقترب من 13% خلال الفترة من 2007 إلى 2014 ليصل مجموع الأقساط المصدرة سنة 2014 أكثر من 125 مليار دج بما يمثل تقريبا 1% من الناتج المحلي الخام للجزائر.

الشكل رقم 6. نمو رقم الأعمال للفترة 2007 - 2014



المصدر: بالاعتماد على تقارير وزارة المالية الجزائرية للسنوات المعنية.

وتماشيا مع الإصلاحات التي شهدتها القطاع المالي عموما في الجزائر والقطاع المصرفي خصوصا، وضعت الهيئات الوصية في الجزائر إطار تنظيمي جديد لشركات التأمين يحدد نظام ملاءة مالية لشركات التأمين، وهذا من خلال إصدار مرسومين تنفيذيين سنة 2013، المرسوم التنفيذي رقم 13-114 المؤرخ في 16 جمادى الأولى عام 1434 الموافق لـ 28 مارس سنة 2013 والذي يتعلق بالاشتراكات التقنية لشركات التأمين وإعادة التأمين، و المرسوم التنفيذي رقم 13-115 المؤرخ في 16 جمادى الأولى عام 1434 الموافق لـ 28 مارس سنة 2013، والذي يعدل المرسوم التنفيذي رقم 95-343 المؤرخ في جمادى الثانية عام 1416 الموافق لـ 30 أكتوبر سنة 1995 والمتعلق بحدود قدرة شركات التأمين على الوفاء، وهذا من أجل مواكبة التطورات الدولية في مجال التأمين وإدارة أكثر فعالة لإدارة المخاطر المرتبطة بشركات التأمين.

أهم عناصر هذه المستجدات هي كما يلي:¹⁷

أولاً. الاحتياطات والمخصصات التقنية

تتضمن الاحتياطات حسب التنظيم المعمول به:

- الاحتياطات المبينة في المخطط المحاسبي الجزائري لقطاع التأمين كالاحتياطات القانونية.
- كل احتياطي آخر اختياري يكون بمبادرة الأجهزة المختصة في شركات التأمين وإعادة التأمين.
- كما تهدف المخصصات التقنية إلى تعزيز قدرة شركة التأمين على الوفاء بالتزاماتها، وتنقسم إلى قسمين:
- المخصصات التقنية القابلة للخصم: وهي المخصصات القابلة للاقتطاع من الأقساط أو الاشتراكات الصادرة، وتسجل في خصوم ميزانية الشركة كتكلفة للسنة المالية الجارية، وتميز فيها نوعين:
- 1. رصيد الضمان: يخصص هذا الرصيد لتعزيز قدرة شركة التأمين على تغطية التزاماتها تجاه المؤمن لهم و/ أو المستفيدين من عقود التأمين، حيث يمّون هذا الرصيد باقتطاع 1 % من مبلغ الأقساط أو الاشتراكات الصادرة خلال السنة المالية، من دون إلغاء الرسوم.

ويتوقف تمويل رصيد الضمان عندما تفوق نسبة مجموع مبلغه المكون ورأس المال الاجتماعي للشركة أو أموال التأسيس إحدى النسب التالية:

- 5% من مبلغ الأرصدة التقنية.
- 7,5 % من مبلغ الأقساط أو الاشتراكات الصادرة أو المقبولة خلال السنة المالية الأخيرة، صافية من الإلغاءات والرسوم.
- 10% من المعدل السنوي لمبلغ الخسائر المدفوعة خلال السنوات المالية الثلاث الأخيرة.

2. الرصيد التكميلي الإلزامي للديون التقنية: يكون هذا الرصيد لتعويض أي عجز محتمل في أرصدة الخسائر المطلوب دفعها والناجح، خصوصاً، عن نقص في تقييمها وعن تصريجات الخسائر بعد إقفال السنة المالية وكذا التغطيات المرتبطة بها.

ويمول هذا الرصيد باقتطاع 5% من مبلغ أرصدة الخسائر المطلوب دفعها، ويعاد ضبط هذا الرصيد سنوياً بما يتناسب مع مبلغ أرصدة الخسائر المطلوب دفعها.

- المخصصات التقنية غير القابلة للخصم: تلتزم شركات التأمين بتكوين وتسجيل أي مخصص يستحدث بمبادرة من الأجهزة المختصة في خصوم ميزانيتها، من دون أن يكون ناتج عن اقتطاعات من الأقساط أو الاشتراكات الصادرة، أي أن هذه المخصصات التقنية لا تعتبر كتكلفة للسنة المالية.

- الديون التقنية: تمثل هذه الديون التزامات شركات التأمين و/أو إعادة التأمين اتجاه المؤمن لهم والمستفيدين من عقود التأمين وشركات التأمين التي تنازلت عن حصص في إعادة التأمين المسماة «الشركات المتنازلة».

وقد بلغت قيمة المؤونات التقنية لسوق التأمين في الجزائر 121 مليار دج سنة 2014 بنمو يقدر ب 12% مقارنة بسنة 2013 حيث تم استحداث أنواع جديدة للمؤونات التقنية لمواجهة المخاطر وفق القواعد الاحترافية الجديدة على المستوى الدولي حسب ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 1. المؤونات التقنية حسب أنواعها لسنتي 2013 - 2014

الوحدة بمليون دج

	سنة 2013		سنة 2014		التغير 2013/2014	
	البلغ	الحصة	البلغ	الحصة	البلغ	%
مؤونة التعديل	324	0,30%	789	1%	465	143%
مؤونة التوازن	45	0,04%	5	0%	-39	-88%
مؤونة الحوادث تحت التسوية	63 699	58,94%	70 481	58%	6 782	11%
للوؤونة الحسابية	2 972	2,75%	3 557	3%	585	20%
مؤونة المشاركة في الأرباح التقنية التقنية والمالية	118	0,11%	216	0%	98	83%
مؤونة المشاركة في الأرباح والتعويضات المسترجعة	199	0,18%	177	0%	-22	-11%
مؤونة الأقساط الغير محصلة	40 713	37,67%	45 702	38%	4 989	12%
الجموع	108 070	100%	120 927	100%	12 857	12%

المصدر: بالاعتماد على تقارير وزارة المالية الجزائرية للسنوات المعنية.

ثانيا. تمثيل الالتزامات التنظيمية

تمثل كل من الأرصدة المقتنة والأرصدة التقنية في شكل أصول في ميزانية شركات التأمين و /أو إعادة التأمين، وقد حدد التنظيم الجزائري هذا التمثيل كما يلي:

- **قيم الدولة:** المتمثلة في سندات الخزينة، ودائع لدى الخزينة، السندات التي تصدرها الدولة أو تتمتع بضمانها.

- **القيم المنقولة الأخرى والسندات المماثلة،** وتشتمل هذه القيم السندات والالتزامات الصادرة عن شركات التأمين أو إعادة التأمين والمؤسسات المالية الأخرى المعتمدة في الجزائر، السندات والالتزامات الصادرة في إطار الاتفاقات الحكومية عن شركات التأمين أو إعادة التأمين غير المقيمة بالجزائر، بالإضافة إلى السندات والالتزامات الصادرة عن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- **الأصول العقارية:** وقد حددها المشرع الجزائري في العقارات المبنية والأراضي المملوكة في الجزائر، غير المقيدة بحقوق عينية، وكذا الحقوق العقارية العينية الأخرى بالجزائر.

- **توظيفات أخرى:** أهمها تلك الموجهة إلى السوق النقدية، وكذا ودائع لدى المتنازلين، ودائع إلى أجل لدى البنوك وأي نوع آخر من التوظيفات يحدده التشريع والتنظيم المعمول به.

وقد بلغ تمثيل الإلتزامات التقنية أكثر من 216 مليار دج سنة 2014 بنمو قدره 8 % مقارنة بسنة 2013، والجدول الموالي يبين توزيع هذه التوظيفات بين قيم تصدرها الدولة، القيم المنقولة وإيداعات لأجل.

الجدول رقم 2. توظيف الإلتزامات التقنية حسب أنواعها لسنة 2014

	سنة 2013		سنة 2014		التغير 13/14	
	المبلغ	الحصة	المبلغ	الحصة	المبلغ	النسبة %
قيم الدولة	80 426	40%	93 437	43%	13 011	16%
القيم المنقولة	17 293	9%	19 756	9%	2 462	14%
الإيداعات لأجل	66 629	33%	74 566	34%	7 937	12%
أخرى	8 597	4%	0	0%	-8 597	-100%
مجموع التوظيفات المالية	172 946	86%	187 759	87%	14 813	9%
الأصول الثابتة	27 824	14%	29 186	13%	1 362	5%
المجموع	200 770	100%	216 945	100%	16 175	8%

المصدر: بالاعتماد على تقارير وزارة المالية الجزائرية للسنوات المعنية.

كما أن الجدول الموالي يبين تطور معدلات تمثيل التوظيفات المالية للسوق.

الجدول رقم 3. تطور معدلات تمثيل التوظيفات المالية للسوق

معدل التمثيل	2013	2014
-حصة الأصول (التمثيل الإجمالي)	138%	133%
-حصة قيم الدولة .	58%	62%

المصدر: بالاعتماد على تقارير وزارة المالية الجزائرية للسنوات المعنية.

ثالثا. تقييم الملاءة

كما حدد الرسوم السابق كيفية تقييم الملاءة المالية لشركات التأمين العاملة في الجزائر كما يلي:
 - هامش الملاءة: تتجسد قدرة شركات التأمين و/ أو إعادة التأمين على الوفاء في وجود مبلغ إضافي للأرصدة التقنية يسمى "حد القدرة على الوفاء"، ويتكون هذا الأخير من رأس المال المحرز أو أموال التأسيس المحررة والاحتياطات الإلزامية أو غير الإلزامية، رصيد الضمان، والمخصص التكميلي الإلزامي للديون التقنية.

- هامش الملاءة الإلزامي: يحسب هامش الملاءة لشركات التأمين و/ أو إعادة التأمين على أساسين:
 - الديون التقنية: حيث يجب أن يساوي حد القدرة على الوفاء أو هامش ملاءة شركات التأمين على الأقل 15% من الأرصدة التقنية المحددة في خصوم الميزانية.

- الأقساط: حيث لا يجب أن يكون هامش ملاءة شركات التأمين و/ أو إعادة التأمين في أي فترة من فترات السنة المالية أقل من 20% من الأقساط الصادرة و/ أو المقبولة، صافية من الرسوم والإلغاءات.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

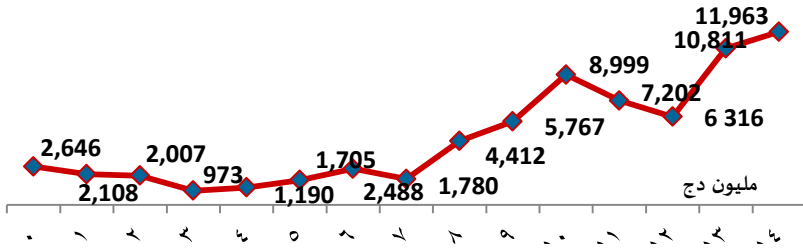
ويطبق هذا التنظيم على جميع أنواع شركات التأمين أو إعادة التأمين سواء كانت شركات مساهمة أو شركات تعاقدية ومهما كانت طبيعة فروع التأمين.

إذا كان حد القدرة على الوفاء أقل من الحد الأدنى المطلوب، توجب على شركة التأمين و/ أو إعادة التأمين في أجل أقصاه ستة أشهر تسوية وضعيتها، إما برفع رأسمالها أو أموال تأسيسها وإما بإيداع كفالة لدى الخزينة العمومية، ابتداء من تاريخ تبليغ إدارة الرقابة شركة التأمين و/ أو إعادة التأمين المعنية بالعجز في القدرة على الوفاء.

وقد بلغ هامش الملاءة لسوق التأمين الجزائري أكثر من 131 مليار دج سنة 2014 بنمو 3% مقارنة بسنة 2013.

وبالرغم من التذبذب في النتائج المحاسبية للسوق منذ سنة 2000 إلا أنها حافظت على معدلات نمو خلال الفترة 2000 - 2014 وهو ما يبين التحكم في مخاطر هذه الصناعة في الجزائر بمسايرة الإتجاهات الحديثة في سوق التأمينات على المستوى الدولي، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 7. تطور النتائج المحاسبية لسوق التأمين في الجزائر للفترة 2000 - 2014



المصدر: بالاعتماد على تقارير وزارة المالية الجزائرية للسنوات المعنية.

الخاتمة:

- تبدت الجزائر خلال العشرية الماضية جملة من الإصلاحات في مجال الصناعة التأمينية لتسهيل عملية الاندماج في الاقتصاد العالمي، لكن هذا الانفتاح كان متبوعا بجملة من أدوات المتابعة والمراقبة في إطار نظام احترازي متكامل وحذر وهذا للمساعدة في إدارة أكثر فعالة للمخاطر التي يمكن ان تواجه شركات التأمين. ومع ذلك، يمكن تسجيل بعض الملاحظات بالنسبة لإدارة مخاطر شركات التأمين في الجزائر، أهمها:
- فرض نسب معينة لتمثيل الالتزامات التقنية وبالخصوص في قيم الدولة التي لا تقل عن 50% يطرح إشكالية الهامش الذي يمكن من خلاله لشركات التأمين تعظيم عوائدها وتوسيع نشاطها.
 - اختلاف كبير في عرض حسابات شركات التأمين مما يؤدي إلى تفسير متباين لها.
 - عدم توضيح بما فيه الكفاية القواعد الاحترازية المرتبطة بالملاءة المالية لشركات تأمينات الحياة.
 - عدم مواكبة التنظيم الاحترازي لقطاع التأمين في الجزائر كما يجب للتغيرات التي شهدتها التنظيم على الصعيد الدولي مثل نظام الملاءة 02 و¹⁸ RBC و¹⁹ SST، بالإضافة إلى تمثيل الالتزامات التقنية و الحد الأدنى لرأس المال الاجتماعي.
 - يركز التنظيم الاحترازي لسوق التأمين الجزائري أساسا على الحد الأدنى لرأس المال الخاص لشركات التأمين، هذا الحد يعتبر كبيرا جدا بالنسبة لمؤسسات التأمين العمومية ويقف فوق المستوى المطلوب فعلا لضمان ملاءة مالية لها.
 - ضرورة تحضير سلطات الرقابة والإشراف المكلفة بمتابعة الملاءة المالية لشركات التأمين في الجزائر من لسايرة ودراسة مستجدات الصناعة التأمينية على المستوى الدولي.
 - ضرورة تظافر جميع الجهود المختصة ودعم تكوين الخبراء الإكتواريين المختصين في وضع النماذج الإحترازية وتقييم الملاءة المالية لشركات التأمين ينظم عملها ويضمن سلامة العملية التأمينية.
 - تنظيم ندوات ومؤتمرات علمية دورية لمعالجة مستجدات التنظيم الاحترازي وإدارة المخاطر في الصناعة التأمينية بإشراك الباحثين الأكاديميين والمهنيين المتخصصين.
 - البحث في كيفية النهوض بالسوق المالي في الجزائر لأنه ركيزة أي تطوير وتفعيل لتطبيق القواعد الاحترازية الخاصة بإدارة مخاطر شركات التكافلي.
 - ضرورة اعتماد استراتيجية جديدة لإدارة المخاطر في شركات التأمين بما يضمن الحد من المخاطر التي تتعرض لها، وباعتماد إطار عام لإدارة مخاطر السيولة يكفل المحافظة على توفير السيولة الكافية لسير العمل.

الهوامش والمراجع:

- ¹ عيد أحمد أبوبكر ووليد اسماعيل السيفو، «إدارة الخطر والتأمين»، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 26.
- ² سيد الهواري، «الإدارة المالية الاستثمار والتمويل طويل الأجل»، دار الجيل للطباعة، عمان، 1985، ص 109.
- ³ فلاح حسين الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، «إدارة البنوك- مدخل كمي و استراتيجي معاصر»، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 166.
- ⁴ ابراهيم أبو النجا، «التأمين في القانون الجزائري»، الجزء الأول، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 56.
- ⁵ شقيري نوري موسى واسامة عزمي سلام، «إدارة الخطر والتأمين»، دار و مكتبة الحامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 22.
- ⁶ عيد أحمد أبوبكر ووليد اسماعيل السيفو، مرجع سبق ذكره، ص 31.
- ⁷ عيد أحمد أبوبكر ووليد اسماعيل السيفو، مرجع سبق ذكره، ص 33.
- ⁸ عيد أحمد أبوبكر ووليد اسماعيل السيفو، مرجع سبق ذكره، ص 38.
- ⁹ عيد أحمد أبوبكر، «إدارة أخطار شركات التأمين»، دار صفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 66.
- ¹⁰ هدى بن محمد، «تحليل ملاءة و مردودية شركات التأمين دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT»، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك و تأمينات، جامعة قسنطينة، 2004/2005، ص 67.
- ¹¹ IAIS,, On Solvency, Solvency Assessment and Actuarial Issues,, Committee on solvency and actuarial issues, March 2000, p10.
- ¹² COSO, **Entreprise Risk Management- Integrated Framework** : Executive Summary, 2004, p3 , (www.coso.org)
- ¹³ عيد أحمد أبوبكر و وليد اسماعيل السيفو، مرجع سبق ذكره، ص 46.
- ¹⁴ [http://ar.wikipedia.org/wiki/ إدارة المخاطر](http://ar.wikipedia.org/wiki/إدارة_المخاطر) , consulté le 14 septembre 2015.
- ¹⁵ - عيد أحمد أبوبكر، وليد اسماعيل السيفو، مرجع سبق ذكره، ص 53.
- ¹⁶ François Couilbault, Constant Eliashberg et Michel Latrasse, **Les grands principes de l'assurance**, Argus, Paris, 1997.
- ¹⁷ -المرسوم التنفيذي رقم 13-114 مؤرخ في 16 جمادى الأولى عام 1434 الموافق 28 مارس سنة 2013، يتعلق بالالتزامات المقننة لشركات التأمين و/ أو إعادة التأمين، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 18، 31 مارس 2013.
- ¹⁸ RBC: Risk Based Capital.
- ¹⁹ SST: Swiss Solvency Test.

أبعاد ادارة الجودة الشاملة و دورها في تحسين الاداء الاستراتيجي
بالمؤسسات الصناعية الجزائرية
دراسة حالة المؤسسات الصناعية بولاية بسكرة - الجزائر-

من إعداد الأساتذة:

د.ا / بن عيشي بشير أستاذ التعليم العالي، جامعة بسكرة-الجزائر-

د / بن عيشي عمار أستاذ محاضر-، جامعة بسكرة-الجزائر-

ملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور أبعاد ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء الاستراتيجي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة المؤسسات الصناعية بولاية بسكرة-الجزائر-، و من أجل تحقيق ذلك قام الباحثان باختيار عينة عشوائية متكونة من مدير عام، نائب مدير عام، رئيس مصلحة، نائب رئيس مصلحة و البالغ عددهم 100 فردا من الافراد العاملين في المؤسسات الصناعية التالية: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، مؤسسة الصناعات النسيجية، المطاحن الكبرى للجنوب، و توصلت الدراسة الى: - وجود علاقة إرتباط بين أبعاد ادارة الجودة الشاملة و الاداء الاستراتيجي في المؤسسات الصناعية المبحوثة.

-هناك دور لأبعاد ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء الاستراتيجي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية ...
الكلمات المفتاحية: الجودة، ادارة الجودة الشاملة ، الاداء الاستراتيجي، المؤسسات الصناعية

Abstract:

The study aimed to find out the role of the dimensions of total quality management to improve strategic performance and industrial institutions of the Algerian state industrial enterprises Biskra ALGERIA-state study, and in order to achieve that, the researchers select a random sample composed of the director general, deputy director-general, head of the Vice President, interest and 100 members of the personnel in the following industrial enterprises totaling: electrical cable industry foundation, textile industries Corporation, Grand mills for the south, the study found:

-The existence of a correlation between the dimensions of total quality management and strategic performance in the surveyed industrial enterprises.

-there Role of the dimensions of total quality management to improve strategic performance Algerian industrial enterprises ..,

Key words: quality, total quality management, strategic performance, industrial companies

مقدمة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارة عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية و الجهود الابتكارية و بين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء و التحسين و التطوير المستمرين.

ويعد الاداء الاستراتيجي من المرتكزات الحيوية للإدارة الحديثة التي تسعى الى تحقيق أهدافها بفاعلية و كفاءة كما أنه يساعد في بيان ماحققته المؤسسة نتيجة ممارستها لأنشطتها مقارنة مع فترات سابقة. وهذا يتطلب من المؤسسة ان تضع إطار إستراتيجيا تحدد فيه رؤيتها و أهدافها الطويلة و القصيرة الاجل وقيامها بتحليل الفرص و التهديدات التي تواجهها في محيطها الخارجي بالإضافة الى استخراج نقاط القوة الضعف من محيطها الداخلي و بالتالي تبني الاستراتيجية الملائمة و العمل على وضعها حيز التنفيذ على جميع المستويات بشكل متكامل للوصول الى الاداء الاستراتيجي الذي يحقق لها التميز أمام المنافسين. أولاً: الإطار المنهجي للدراسة:

1-مشكلة الدراسة: يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

،، هل هناك دور لأبعاد ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء الاستراتيجي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية ،،؟ وللإجابة على الإشكالية السابقة قمنا بصياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق أبعاد ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ،،؟

ما طبيعة العلاقة بين أبعاد ادارة الجودة الشاملة و الاداء الاستراتيجي في المؤسسات الصناعية المبحوثة؟

2-فرضيات الدراسة: للإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

-توجد علاقة بين أبعاد ادارة الجودة الشاملة و الاداء الاستراتيجي في المؤسسات الصناعية المبحوثة.

-هناك دور لأبعاد ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء الاستراتيجي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية.

3-أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال أهمية الموضوع الذي تناولته و محاولة الدراسة على تشخيص أبعاد ادارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات الصناعية في ولاية بسكرة و حث اداراتها على تفهم العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و الاداء الاستراتيجي بما يساعدها في تعزيز نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف في أدائها الاستراتيجي لتمكين من تحقيق أهدافها المرسومة بفاعلية و كفاءة من خلال تحسين جودة عملياتها ومنتجاتها و تميزها في الاداء، بالإضافة الى توفير معلومات مهمة للإدارة المؤسسات تساعدها في إنجاز العملية الادارية و إتخاذ القرارات.

4-أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الي:

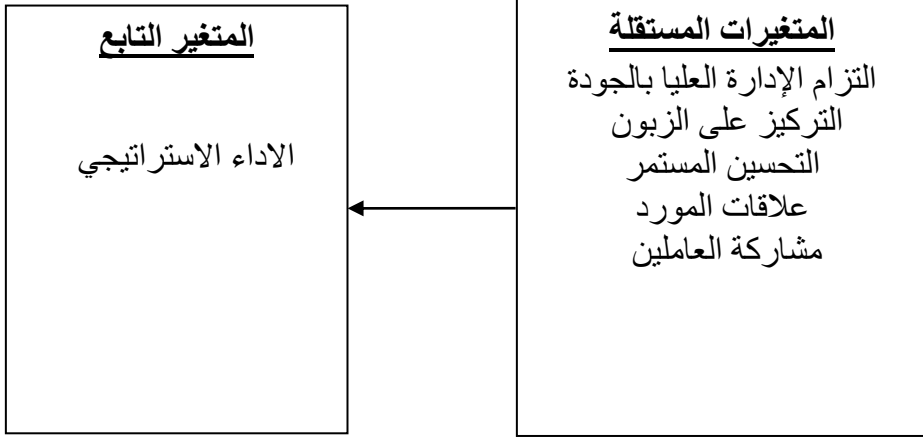
-التعرف على مدى تطبيق أبعاد ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

-معرفة طبيعة العلاقة الإرتباطية بين تطبيق أبعاد ادارة الجودة الشاملة و الاداء الاستراتيجي بالمؤسسات المبحوثة.

- معرفة دور تطبيق أبعاد ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء الاستراتيجي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية.

5- نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثان

6- حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة الممتدة من 31 ديسمبر 2015 إلى غاية 30 جانفي 2016

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة بالمؤسسات الصناعية التالية: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، مؤسسة الصناعات النسيجية، المطاحن الكبرى للجنوب لولاية بسكرة-الجزائر-
ثانيا: الإطار النظري للدراسة:

1- إدارة الجودة الشاملة:

1-1- تعريف الجودة:

تعرف الجمعية الأمريكية للجودة الجيدة، بأنها الخصائص الكلية للمنتوج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتوج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية، (Heizer, Barry,2001:171)

كما تعرف الجودة، بأنها قدرة المنتوج (خدمة أو سلعة) على تحقيق الإشباع الكامل لحاجات و رغبات المستفيد/ الزبون بأقل تكاليف داخلية، (Bank,2000:22).

يمكن تعريف الجودة، بأنها قدرة المنتوج (خدمة أو سلعة) على مواءمة الاستعمال بالصورة التي يطلبها ويرغب فيها المستفيد/ الزبون، (Mitra,1996:332).

2-1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يرى John أن إدارة الجودة الشاملة هي منهج لتحسين التنافسية و الفاعلية، إذ أنها طريق أساس للتخطيط و التنظيم و وسيلة لاستيعاب العاملين لكافة الأنشطة و على مختلف مستوياتهم الإدارية. (John,1995:22)

كما عرفها (James) على أنها ،،تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة و التي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات و الوظائف و قبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل (فرانيس ، 2000:79).

أما المعهد الفيديرالي الأمريكي عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى الزبون، ويتضمن هذا النظام المديرين و أصحاب العمل، و يستخدم طرق كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات الشركة ،، (نزار ، 2000:92).

3-1- أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تهدف المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إلى: (Hoffur,1999:12)

-رفع مستوى الأداء العام للمنظمات، لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة تفادي السلبيات بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، و ينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة.

-تحسين نوعية الخدمات المقدمة و السلع المنتجة، مما يساهم ذلك في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.

-تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات، من خلال الاهتمام بنوعية و كمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلاً عن إيمان الإدارة بالمشاركة و التشاور في عملية اتخاذ القرار، خاصة و أن الجودة هي مسؤولية الجميع و تبدأ من المجهز و حتى المستهلك.

-زيادة ولاء و انتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، لسيادة ثقافة التعاون و العمل الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز. زيادة قدرة المنظمات في الاستجابة للتغيرات البيئية و التكيف معها، و تزداد قدرتها على استثمار الفرص و تجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء و الاستمرار و النمو المتواصل.

-تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال .

-تحقيق متطلبات الزبون و التركيز على إرضاءه بأعلى درجة ممكنة .

-إمداد العاملين بالنظم و الإجراءات و التوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل

4-1- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تحقق المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فوائد عديدة منها (البكري ، 2002:97):

-الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة .

-تكفل للمنظمة مرونة الحركة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة .

-تحسن نوعية الخدمات و السلع المنتجة .

-العمل على تحسين و تطوير إجراءات و أساليب العمل .

-زيادة قدرة المنظمات على البقاء و الاستمرار .

-خلق ظروف بيئية داخل المنظمة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة .

-تحسين قابلية المنظمة في تسويق منتجاتها و تعزيز صورتها لدى الزبائن .

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

1-5 أبعاد إدارة الجودة الشاملة: تتضمن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأسس التي لا بد من التركيز عليها بغية نقل المنظمة من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة وهذه الأبعاد تتضمن الآتي (Tunks,1992:55):

أ- التركيز على الزبون: إن الزبون يعتبر العنصر الأكثر أهمية في حياة المنظمة لذا على الإدارة العليا أن تضع الزبون في مقدمة اهتمامها ومنه تبدأ المراحل اللاحقة حيث لا بد من التعرف على متطلبات الزبون و توقعاته و تفسيرها و ترجمتها في مراحل التصميم و الإنتاج و تقديم الخدمة فقد دعت المنظمات إلى ما يعرف بالإصغاء إلى صوت الزبون، و أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على كسب المستهلكين و جعلهم زبائن دائمين للمنظمة.

ب- التزام الإدارة العليا بالجودة: تبدأ إدارة الجودة الشاملة بالالتزام الإدارة العليا حيث يشير (Deming) إلى أن غالبية مشاكل الجودة هي بسبب الإدارة العليا فأن إسنادها يحل الكثير من مشاكل الجودة في المنظمة. حيث أن إسناد الإدارة العليا ينصب إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد للبرنامج بل انه يضع الأسبقيات لعموم المنظمة و على المدراء فهم و التزام تطبيق البرنامج لتحقيق الفاعلية و الكفاءة للمنظمة

ج- التحسين المستمر: التحسين المستمر يشكل جوهر إدارة الجودة الشاملة، فالغرض منه هو تحسين المنتجات والخدمات وتطويرها، ويتفق فلاسفة الجودة الثلاث: ديمينج-كروسبي-جوران على أن عملية تحسين الجودة عملية غير منتهية، و يتطلب التحسين المستمر أن يكون التحسين رغبة صادقة ودائمة من قبل المنظمة و إدارتها نحو تحسين تدريجي في كل العمليات وعلى كل المستويات كما يتطلب التحسين المستمر إكساب العاملين المهارات اللازمة و ذلك من خلال قيام المنظمة بإعداد برامج تدريبية للعاملين.

إن تطبيق مبدأ التحسين المستمر ينعكس بوضوح على الجوانب الآتية:
الارتقاء بجودة المنتجات، تعزيز القيمة للزبون، تخفيض إجمالي الكلف، زيادة الإنتاجية، تخفيض وقت دورة الإنتاج، تحسين ربحية الخط الإنتاجي، تخفيض التخزين غير الضروري وخلق ثقافة التحسين المستمر.

د- علاقات المورد: و يعرف اجرائيا بأنه عنصر من عناصر الالتزام التجاري وهو من السمات التي تتميز بها المؤسسات التي تقوم بإدارة عملائها مباشرة من خلال التقنيات الخاصة بالتسويق و هناك من اعتبر ان

العلاقات السائدة بين الموردين و الزبائن جوهر عملية التفاعل الحاصلة بين الموردين و الزبائن.
هـ- مشاركة كافة العاملين في المنظمة: من خلال وضع برامج تحفيزية و توفير الفرص لكافة العاملين للمشاركة و جعلهم طرفاً في كل خطوة من خطوات تحقيق المنتج بدءاً من تصميم المنتج و تحديد المواد الأولية اللازمة مروراً بالعمليات الإنتاجية و إنتهاءً بتسليم المنتج على وفق المواصفات المطلوبة و المرغوبة إلى الزبائن.

2- الاداء الاستراتيجي:

1-2- تعريف الاداء:

يعرف Miller & Bromiley الأداء على أنه محصلة قدرة المنظمة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، وأستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (صبحي و طاهر ، 2009:38).
و عرف Eccles الأداء على أنه تركيز أهداف البقاء والتكيف والنمو وهي أهداف طويلة المدى بالنسبة للمنظمة (Eccles,1991:31).

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

وأضاف Daft على أنه قدرة الشركة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة، كما وصفه برنامج الوطني للجودة بأنه تعبير عن المخرجات التي يتم الحصول عليها من المنتجات و العمليات(الطويل و العبادي، 2013:78).

ان الدعائم الاساسية لقياس الاداء هي:
الفاعلية: إن الفاعلية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية و المادية و المعلوماتية إستخداما قادرا على تحقيق الاهداف و التكيف و النمو و التطور.
الكفاءة: هي الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالاهداف، و تمثل الى حد بعيد بنسبة المدخلات للمخرجات(جاكسون، 1988:54).
الانتاجية: هي النسبة او العلاقة بين المدخلات و المخرجات للنشاط الانتاجي، و هي أيضا نسبة المخرجات للعمليات الانتاجية الى المدخلات. فالانتاجية تعني الاداء الامثل بحسن الطرق الممكنة(الفضل و الطائي،2004:68).

2-2- تعريف الاداء الاستراتيجي:

يعرف الاداء الاستراتيجي على أنه جوهر الادارة الاستراتيجية و يرتبط بالاهداف بعيدة المدى كما أنه يعبر عن المقاييس التي تساعد على تقييم قدرة المنظمة في ربط حاضرها بمستقبلها و مدى إستجابتها لتغيرات المحيط(الصفو،2009:68).

كما يعرف الاداء الاستراتيجي أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الاجل و مدى قدرتها على إستغلال مواردها نحو تحقيق الاهداف المنشودة(الطاهر و ادريس، 2007:145).
و يرى الياسري الاداء على أنه مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة و فعالية لارضاء الزبائن و تحقيق الاهداف التنظيمية(الياسري،2012:45)

2-3 أهمية الاداء الاستراتيجي؛ تتمثل أهمية الاداء الاستراتيجي في:

-يمثل الاداء الاستراتيجي محورا مركزيا لتخمين نجاح او فشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية.

-ان عملية قياس الاداء تؤدي الى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة حيث أنها توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الاستراتيجية إضافة الى الغايات ومستوى الاداء، كما ان القياس يوفر الية معينة لرفع التقارير حول اداء برنامج العمل الى الادارة العليا.

-يركز القياس بالاهتمام على مايجب إنجازه و يحث المنظمات على توفير الوقت و الموارد و الطاقات اللازمة لتحقيق الاهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الاهداف، و إذا ما كانت النتائج تختلف عن الاهداف، يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الاداء واجراء التعديلات.

-ان القياس الاداء يؤدي الى تحسين ادارة المنتجات و الخدمات المقدمة و عملية ايصالها الى الزبائن.
-ان القياس الاداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية بين العاملين، إضافة الى الاتصالات الخارجية بين المنظمة وزبائنهم و متعاملهم. إن القياس الاداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنقيذ للبرامج وتكاليفها.
-يمكن لقياس الاداء ان يبين أن المنظمة تعالج إحتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات إجتماعية(خالد و ادريس ، 2009:88).

**المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)
ثالثًا: الجانب الميداني للدراسة:**

1- إجراءات الدراسة:

- 1-1- المنهج المستخدم:** لقد تم الاعتماد في إعداد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في وصف مجتمع وعينة الدراسة، فضلا عن دراسة وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- 1-2- مجتمع الدراسة و عينته:** يتكون مجتمع الدراسة من الافراد العاملين في المؤسسات الصناعية التالية: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، مؤسسة الصناعات النسيجية، المطاحن الكبرى للجنوب لولاية بسكرة، لقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (مدير عام، رئيس مصلحة، نائب رئيس مصلحة) والبالغ عددهم 100 رئيس، كما تم توزيع 100 إستمارة على جميع أفراد الدراسة، و تم استعادة 95 إستمارة. كما تم استبعاد 05 استمارات لتصبح الاستمارات الصالحة 90 إستمارة.
- 1-3- أداة الدراسة:** بغية تنفيذ منهجية الدراسة تم توظيف عدة أساليب في الحصول على البيانات والمعلومات، فقد تم الاستعانة بما متوفر من مراجع و دوريات في تغطية الجانب النظري. فيما اعتمدت الاستمارة في الجانب التطبيقي و التي عدت الوسيلة الرئيسية، إذ تمت صياغة فقراتها بما يتلاءم مع متغيري الدراسة بالاستفادة من الدراسات المذكورة في الجانب النظري التي تناولت هذين المتغيرين. و قد روعي في صياغة فقرات الاستمارة البساطة و الوضوح فضلا عن إخضاعها للاختبارات العلمية والموضوعية لقياس ثباتها و صدقها الظاهري. تكونت الأداة من مجموعة من محور الدراسة و عدد فقرات كل محور. أبعاد إدارة الجودة الشاملة 23 فقرة، الاداء الاستراتيجي 08 فقرات، المجموع الكلي 31 فقرة كما تم استخدام مقياس ليكرت likert الخماسي في جميع أسئلة الاستمارة
- 1-4- صدق الأداة:** تم التحقق من صدق الاداة بعدة طرق كما يلي:
- **صدق الاستمارة:** تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرض الاستمارة على مجموعة المحكمين من جامعات جزائرية، و طلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستمارة و ذلك بحذف و تعديل و اقتراح فقرات جديدة و مناسبة الأداة لموضوع الدراسة، و بناء على ملاحظاتهم و آرائهم تم تعديل أداة الدراسة.
- 1-5- ثبات الاستمارة:** من أجل استخدام معامل ثبات للأداة تم استخدام معامل كرونباخ الفا من أجل تحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة: أبعاد إدارة الجودة الشاملة 0.878، الاداء الاستراتيجي 0.742، المجموع الكلي 0.885
- وتشير القيم الواردة سابقا أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة
- 1-6- أساليب التحليل الإحصائي:** لغرض تحليل نتائج الدراسة التي جمعت من خلال الاستمارة، فقد استعملت الأساليب الإحصائية الآتية: التكرار و النسب: لمعرفة إجابات أفراد العينة و تحليلها، الوسط الحسابي: لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة، الوسط الحسابي، معامل الارتباط بيرسون، ألفا كرونباخ Cronbach Alfa : حيث استخدم للتحقق من صدق مقاييس الدراسة و ثباتها.
- معامل الارتباط البسيط: ويستخدم لغرض قياس قوة و طبيعة العلاقة بين متغيرين.
- معامل الارتباط المتعدد: ويستخدم في تحديد قوة و طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع.
- الانحدار البسيط: ويستخدم لإيجاد العلاقة التأثيرية بين متغيري البحث.
- الانحدار المتعدد: ويستخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
- اختبار F : يمثل معنوية علاقة التأثير للدلالات الإحصائية بين المتغيرات المستقل و المتغير التابع، اختبار T : يستخدم لمعرفة معنوية الفرضيات بين الأوساط الحاسوبية لمتغيرات الدراسة

2- تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفروض

1-1- وصف خصائص عينات الدراسة:

الجدول رقم(01) : خصائص عينة الدراسة

%	العدد	المتغير	
		الجنس	المتغير
66.7	60	ذكر	
33.3	30	أنثى	
11.1	10	30-25	العمر
50	45	35-30	
20	18	40-35	
18.9	17	40 فما فوق	
7.8	07	مدير عام	الرتبة الأكاديمية
50	45	رئيس مصلحة	
42.2	38	نائب رئيس مصلحة	
05.55	05	اقل من 5 سنوات	مدة الخدمة
23.3	21	من 5 إلى 10 سنوات	
33.3	30	من 10 إلى 15 سنوات	
37.78	34	15 فأكثر	
100	90	المجموع الكلي	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور و البالغ عددهم 60 بنسبة 66.7%، وهذا مؤشر على قلة مشاركة الإناث في التوظيف بالمؤسسات المبحوثة مقارنة بالذكور، كما أن 11.1% تراوحت أعمارهم من 25 إلى 30 سنوات، و أن 20% تراوحت أعمارهم من 35 إلى 40 سنة بنسبة 18.9%. و أن أغلب أفراد العينة تزيد مدة خدمتهم بالمؤسسة عن 10 سنوات مما يعني أن أفراد عينة الدراسة لهم خبرة طويلة داخل المؤسسات المبحوثة، أما الرتبة الأكاديمية فهي موزعة كالتالي: مدير عام بنسبة 7.8 % رئيس مصلحة بنسبة 50% نائب رئيس مصلحة بنسبة 42.2% مما يعني أن الدراسة تشمل كل الفئات المبحوثة.

2-2- تحليل نتائج الدراسة: سوف نقوم بتحليل محاور الاستمارة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي و ذلك اعتمادا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستمارة المتعلقة بمحاور الدراسة (أبعاد إدارة الجودة الشاملة، الاداء الاستراتيجي)، و قد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.5) دالا على مستوى «منخفض»، من القبول، و من (2.5- أقل من 3.5) دالا على مستوى «متوسط»، ومن (3.5-5) دالا على مستوى «مرتفع»،

أ - تحليل فقرات المحور الأول (أبعاد إدارة الجودة الشاملة)

الجدول رقم (02): تحليل فقرات المحور الأول (أبعاد إدارة الجودة الشاملة)

ت	المحور الأول (أبعاد إدارة الجودة الشاملة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
01	تعمل مؤسساتنا على ارضاء زبائننا باستمرار	03.84	0.47	مرتفع
02	تأخذ مؤسساتنا آراء زبائننا بنظر الاعتبار عند تحسين جودة المنتجات المقدمة لهم	03.78	0.43	مرتفع
03	نادرا ما يشتكي زبائن المؤسسة من جودة المنتجات المقدمة لهم	03.70	0.44	مرتفع
04	تسعى مؤسساتنا إلى تنوع المنتجات المقدمة لزبائن للتلبية حاجتهم ورغباتهم المتعددة	03.53	0.40	مرتفع
05	تسعى مؤسساتنا إلى تحقيق مبدأ تقديم منتجات سليمة بلا اخطاء إلى الزبائن	03.38	0.45	متوسط
المجموع الكلي لمحور التركيز على الزبون				
		03.64	0.41	متوسط
06	تعمل مؤسساتنا على تقديم منتجات بأسلوب جديد	03.55	0.32	مرتفع
07	تقوم مؤسساتنا بتحسين جودة منتجاتها باستمرار	04.00	0.34	متوسط
08	تقوم مؤسساتنا بإبلاغ خطط التحسين المستمر إلى الموظفين	03.21	0.36	مرتفع
09	يساهم الموظفون بمؤسساتنا في خطط و أنشطة التحسين المستمر	03.72	0.38	مرتفع
10	بيئة العمل في مؤسساتنا تشجع أي أفكار جديدة تتعلق بالتحسينات المستمرة	03.90	0.37	مرتفع
المجموع الكلي لمحور التحسين المستمر				
		03.67	0.38	مرتفع
11	تسعى الإدارة العليا في مؤسساتنا إلى تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	03.83	0.31	مرتفع
12	تقوم الإدارة العليا في مؤسساتنا بدعم برامج الجودة	03.66	0.36	مرتفع
13	تخصص الإدارة العليا في مؤسساتنا موازنات كافية للجودة	03.02	0.26	متوسط
14	تحت الإدارة العليا في مؤسساتنا الموظفين على الالتزام بالجودة	02.49	0.24	منخفض
15	هناك مراجعة مستمرة من قبل الإدارة العليا إزاء تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها	03.66	0.28	مرتفع
المجموع الكلي لمحور التزام الإدارة العليا بالجودة				
		03.33	0.26	متوسط
16	تهتم ادارة المؤسسة باقامة علاقات طويلة المدى مع الموردين	02.68	0.33	متوسط
17	تقوم ادارة المؤسسة بمشاركة الموردين في عملية تطوير منتجاتها	03.59	0.46	مرتفع
18	يعتبر معيار الجودة المعيار الاساس عند اختيار الموردين	03.57	0.32	مرتفع
19	تحدد علاقات المؤسسة بمورديها وفقا لحاجات و رغبات زبائننا	03.68	0.29	مرتفع
المجموع الكلي لمحور علاقات المورد				
		03.38	0.31	متوسط
20	تدرك الإدارة بمؤسساتنا بأنه يجب الاهتمام بالموظفين	03.68	0.35	مرتفع
21	يشارك الموظفون بمؤسساتنا في عملية اتخاذ القرارات	03.78	0.45	مرتفع
22	يتم بمؤسساتنا التعامل مع اقتراحات الموظفين بجدية	03.29	0.42	متوسط
23	يعمل كل الموظفين في مؤسساتنا كفريق عمل واحد	02.36	0.43	منخفض
المجموع الكلي لمحور مشاركة العاملين				
		03.27	0.40	متوسط
المجموع العام للمحور الاول				
		03.45	0.37	متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن:

- **التحسين المستمر:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (03.67) بانحراف معياري قدره (0.38)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا المحور أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.21-4.00)، و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.32-0.38)، مما يدل على ان متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور جاء مرتفعا. و يعزى ذلك أن المؤسسات المبحوثة تقوم بتحسين جودة منتجاتها باستمرار.

- **التركيز على الزبون:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (03.64) بانحراف معياري (0.41)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، تراوحت المتوسطات ما بين (3.38-3.84)، و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.40-0.47)، مما يدل على ان متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور جاء متوسطا. و يعزى ذلك أن المؤسسات المبحوثة تعمل على إرضاء زبائننا باستمرار.

- **علاقات المورد:** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (03.38) بانحراف معياري (0.31)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا المحور أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.68-3.68)، و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.29-0.46)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور جاء متوسطا. و يعزى ذلك إلى علاقات المؤسسات المبحوثة بمورديها تتحدد وفقا لحاجات ورغبات زبائننا.

- **مشاركة العاملين:** جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (03.27) بانحراف معياري (0.40)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول متوسط، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا المحور أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.36-3.78)، و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.35-0.45)، مما يدل على ان متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور جاء متوسطا. و يعزى ذلك إلى أن الموظفين في المؤسسة المبحوثة يشاركون في عملية اتخاذ القرارات.

- **التزام الإدارة العليا:** جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (3.33) بانحراف معياري (0.26)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول متوسط، كما تراوحت المتوسطات ما بين (2.49-3.83)، و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.24-0.36)، مما يدل على ان متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور جاء متوسطا. و يعزى ذلك إلى أن الإدارة العليا في المؤسسة المبحوثة تسعى إلى تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

بناء على ما سبق يتضح أن مبادئ ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة المبحوثة جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 03.45 بانحراف معياري 0.37 و هذا يدل على مساهمة الموظفين بالمؤسسات المبحوثة في خطط و أنشطة التحسين المستمر. كما تأخذ بأراء زبائننا بعين الاعتبار عند تحسين جودة المنتجات المقدمة لهم.

ب - تحليل فقرات المحور الثاني (الاداء الاستراتيجي):

الجدول رقم (03): تحليل فقرات المحور الثاني (الاداء الاستراتيجي):

ت	المحور الثاني (الاداء الاستراتيجي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
يؤدي تطبيق أبعاد ادارة الجودة الشاملة الى				
24	زيادة الحصة السوقية للمؤسسة	03.77	0.41	مرتفع
25	تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة	03.55	0.38	مرتفع
26	الحصول على فرص نمو جذابة	03.75	0.39	مرتفع
27	إنتاج المؤسسة منتجات تتميز بخصائص يفضلها الزبون عن منتجات المنافسين	03.50	0.48	مرتفع
28	تقديم المؤسسة منتجات ذات جودة متميزة و منفردة عن منتجات المؤسسات المنافسة	03.60	0.47	مرتفع
29	تطوير منتجات المؤسسة باستمرار ليتلاءم ذلك مع تغير حاجات و رغبات زبائنها	02.58	0.40	منخفض
30	إنتاج المؤسسة منتجات ذات جودة و بتكلفة أقل عن منتجات المنافسين	03.82	0.46	مرتفع
31	إنتاج المؤسسة منتجات يفضلها الزبون و توريدها في الوقت المناسب	03.80	0.45	مرتفع
	المجموع العام	03.54	0.45	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول اعلاه أن الوسط الحسابي لبعدها الاستجابية بلغ 03.54 و بانحراف معياري قدره 0.45. اذ تبين بان الوسط الحسابي العام أكبر من متوسط اداة القياس البالغ (3) و هذا يدل على اهتمام المؤسسات المبحوثة بمحور الاداء الاستراتيجي، و قد تراوحت متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المقياس ما بين (03.82-02.58)، و انحرافها المعياري ما بين (0.48-0.38). وكان أعلى متوسط للفقرة الثلاثون، إذ بلغ 03.82 بانحراف معياري 0.46 مما يدل على أن تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات المبحوثة يؤدي الى إنتاج منتجات ذات جودة و بتكلفة أقل عن منتجات المنافسين. أما الفقرة التاسعة و العشرون فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور. إذ بلغ متوسطها الحسابي 02.58 بانحراف معياري 0.40 مما يحتم على إدارة المؤسسات المبحوثة تطوير منتجات المؤسسة باستمرار ليتلاءم ذلك مع تغير حاجات و رغبات زبائنها.

3-2- اختبار فرضيات الدراسة:

1-3-2- العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة و الاداء الاستراتيجي:

الجدول رقم (04): نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة و الاداء الاستراتيجي:

المؤشر الكلي	مشاركة العاملين	علاقات المورد	التحسين المستمر	التركيز على الزبون	التزام الإدارة العليا	متغيرات مستقلة
						متغيرات تابعة
*0.888	*0.858	*0.862	*0.850	*0.863	*0.835	الاداء الاستراتيجي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. $N=90, \star P \leq 0.05$.
يشير الجدول رقم (04) إلى:

- وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة إذ بلغ الارتباط (0.835، 0.863، 0.850، 0.858، 0.862) عند مستوى معنوية (0.05)، بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة على المستوى الفرعي (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، علاقات المورد، مشاركة العاملين) و الاداء الاستراتيجي مما يعني أن تطبيق أي بعد من هذه الأبعاد (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، علاقات المورد، مشاركة العاملين) في المؤسسات المبحوثة يؤدي إلى تحسين الاداء الاستراتيجي. وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة إذ بلغ الارتباط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة و الاداء الاستراتيجي حيث يشير المؤشر الكلي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة و الاداء الاستراتيجي إذ بلغ الارتباط (0.888) عند مستوى معنوية (0.05)، و هذا يعني كلما زاد الاهتمام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الاداء الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة و على هذا الأساس فإنه يتم قبول الفرضية الأولى.

2-3-2- علاقة التأثير بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة و الاداء الاستراتيجي:

بهدف تحديد علاقة التأثير بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة و الاداء الاستراتيجي في المؤسسات المبحوثة وكذلك للتحقق من مدى إمكانية قبول أو رفض الفرضية الثانية تم إعداد الجدول التالي

الجدول رقم (05): تأثير بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة و الاداء الاستراتيجي

قيمة F		R ²	مشاركة العاملين B ₅	التزام الإدارة العليا B ₄	التحسين المستمر B ₃	التركيز على الزبون B ₂	علاقات المورد B ₁	B ₀	المتغيرات المستقلة
الجدولية	المحسوبة								
03.92	5.68	0.88	0.211 *5.02	0.201 *5.34	0.264 *5.14	0.251 *5.35	0.224 *5.98	0.662	الاداء الاستراتيجي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. $N=90, P \leq 0.05$.
df(1,88)
* قيمة T المحسوبة.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

يتضح من الجدول رقم(05) وجود تأثير معنوي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بإعتبارها متغيرات مستقلة في الاداء الاستراتيجي متغير تابعا و يدعم هذا التأثير قيمة F المحسوبة و البالغة (05.68) و هي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (03.92) عند درجتي حرية(1,88) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبمعامل تحديد R^2 قدره (0.88) و هذا يعني أن (88%) من الاختلافات المسرة في الاداء الاستراتيجي تفسرها أبعاد إدارة الجودة الشاملة و يعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في النموذج الانحدار أصلا .

و من خلال متابعة معاملات بيتا (B) و اختبار (T) لها تبين أن أعلى تأثير لتلك العناصر يعود إلى بعد التحسين المستمر إذ بلغت قيمة(B₃) (0.264) و كانت قيمة (T) لها (5.14) و هي قيمة معنوية موجبة أكبر من قيمة (T) الجدولية(1.662) عند مستوى معنوية (0.05) يليها بالدرجة الثانية بعد التركيز على الزبون إذ بلغت قيمة(B₂) (0.251) و كانت قيمة (T) لها (5.35) وهي قيمة معنوية موجبة أكبر من قيمة (T) الجدولية(1.662) عند مستوى معنوية (0.05) ثم جاء بعد علاقات المورد إذ بلغت قيمة(B₁) (0.224) و كانت قيمة (T) لها (5.98) و هي قيمة معنوية موجبة أكبر من قيمة (T) الجدولية(1.662) عند مستوى معنوية (0.05) ثم جاء بعد مشاركة العاملين إذ بلغت قيمة(B₅) (0.211) وكانت قيمة (T) لها (5.02) و هي قيمة معنوية موجبة أكبر من قيمة (T) الجدولية(1.662) عند مستوى معنوية (0.05) و أخيرا بعد التزام الإدارة العليا بالجودة إذ بلغت قيمة(B₄) (0.201) وكانت قيمة (T) لها (5.32) و هي قيمة معنوية موجبة أكبر من قيمة (T) الجدولية(1.662) عند مستوى معنوية (0.05) وبهذا فإنه يتم قبول الفرضية الثانية. أي هناك دور لأبعاد ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء الاستراتيجي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية.

الخاتمة:

1-النتائج:

- بينت نتائج التحليل أن مستوى تطبيق أبعاد ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المبحوثة كان متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي 03.45 بانحراف معياري 0.37.
- حصل بعد التحسين المستمر على المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من وجهة نظر المبحوثين، ثم جاء بعد التركيز على الزبون في المرتبة الثانية، ثم بعد علاقات المورد في المرتبة الثالثة، ثم بعد مشاركة العاملين في المرتبة الرابعة و أخيرا بعد التزام الإدارة العليا بالجودة في المرتبة الخامسة، و هذا يشير إلى وجود تباين في أهمية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسات المبحوثة.
- أن المؤسسات المبحوثة تقوم بتحسين جودة منتجاتها باستمرار كما تعمل على إرضاء زبائننا باستمرار.
- وجود علاقة إرتباط بين أبعاد ادارة الجودة الشاملة و الاداء الاستراتيجي في المؤسسات الصناعية المبحوثة.
- هناك دور لأبعاد ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء الاستراتيجي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية ،،.

2-التوصيات:

- أن تحت الإدارة العليا الموظفين في المؤسسات الصناعية على الالتزام بالجودة.
- أن يعمل كل الموظفين في المؤسسات الصناعية كفريق عمل واحد.
- يوصي الباحثان باجراء المزيد من الدراسات حول علاقة أبعاد ادارة الجودة الشاملة بالاداء الاستراتيجي في مؤسسات أخرى مثلا المؤسسات الخدمية.
- توصي الدراسة بان تولي المؤسسات الصناعية أهمية لغرس قيم ثقافة الجودة بجميع أبعادها.

الهوامش:

- 1-البكري سونيا محمد (2002)، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، القاهرة
- 2-الفضل مؤيد عبد الحسن، و الطائي يوسف حجيم(2004)، ادارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك منهج كمي، مؤسسة الورق للنشر، عمان، الاردن.
- 3-الصفو رياض(2009)، عناصر استراتيجية العمليات و اثرها في بعض مجالات الاداء دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية في ننوى ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق
- 4-الغالبى الطاهر و ادريس وائل(2007)، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
- 5-الياسري و آخرون(2012)، أثر عمليات ادارة المعرفة في الاداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الاوسط، مجلة العلوم الانسانية، المجلد(20)، العدد(01)، العراق.
- 6-اكرم احمد الطويل و علي و ليد العبادي (2013)، ادارة سلسلة التجهيز أبعاد استراتيجية العمليات و الاداء التسويقي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
- 7-جاكسون وآخرون(1988)، نظرية المنظمة، منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن رزوق، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- 8-وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن منصور الغالبى(2009)، اساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
- 9-حمدان خالد و ادريس وائل(2009)، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
- 10-نزار عبد الحميد البرداري (2000)، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة و إمكانية تطبيقها في الشركات العراقية، رؤية مستقبلية، مجلة المنصور، العدد 1، بغداد، العراق.
- 11-فرانيس ماهوني وكاري جي ثور (2000)، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة
- 12-Bank John(2000), The Essence of Total Quality Management (New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- 13-Eccles,R.(1991) the performance measurement manifests, H.B.R dan-Feb.
- 14-Hoffur, Samuel K. M., (1999), TQM and Organizational Change, International of Organizational Analysis, Vol. 7 Issue 2, April
- 15-Heizer, Jay, and Barry Render(2001) , Operations Management (New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- 16-John Oakland, (1995), The role of TQM in the Management of change, chapter (1), Sydney Jary Limited, Pu.1
- 17-Mitra Amitava(1996),,,Fundamentals of quality Control and Improvement,,, Total Quality Management, no. 7.
- 18- R. Tunks, (1992), Fast Track To Quality, McGraw-Hill, Inc., New York,

اثر استراتيجية توظيف الراسمال الفكري على اداء المشاريع الصغيرة دراسة تطبيقية في عينة من المشاريع الصغيرة

الدكتور
عواطف الحداد

الاستاذ الدكتور
نجم العزاوي

الملخص

هدفت الدراسة الى قياس اثر ادارة الراسمال الفكري على اداء المشاريع الصغيرة في عينة من المشاريع الصغيرة في بعض الدول العربية (الاردن ، العراق ، مصر ، لبنان) ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة وفق نموذج وفرضيات الدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من (140) فردا وللمستويات الادارية الثلاث (عليا ، وسطى ، دنيا) .

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والاستنتاجات والتوصيات وتضمنت الدراسة اربعة مباحث :
المبحث الاول : منهجية الدراسة

المبحث الثاني : الاطار النظري : الراسمال الفكري ، اداء المشاريع الصغيرة

المبحث الثالث : الاطار العملي : النتائج واثبات الفروض

المبحث الرابع : الاستنتاجات و التوصيات .

Abstract

This study aimed to investing the impact of intellectual capital employ strategy on small projects performance on a sample of small project in some Arab countries (Jordan, Iraq, Egypt, and Lebanon).

In order to achieve the study objective the researchers designed questionnaire, we designed according study hypotheses and model

The study population consisted of (140) individuals of the three administrative levels (high, middle, low), managers and head of section and group of employees.

This study concluded a set of results conclusions and recommendations

This study concluded four section

- 1- Study methodology
- 2- Theoretical framework
- 3- Practical framework
- 4- Conclusions and recommendations

المقدمة

اصبح التحدي الكبير اما منظمات الاعمال (المشاريع الصغيرة) هو في قدرتها على تنمية مواردها البشرية والاستثمار في استقطاب موارد بشرية جديدة متميزة لمواجهة ما فرضته الالفية الثالثة من تحديات . وما يتطلب من منظمات الاعمال وخاصة المشاريع الصغيرة من توليد للمعرفة وتنميتها واستثمارها بالشكل الذي يحقق فاعلية عمليات المنظمة لضمان تطوير الاداء من خلال وضع استراتيجية توظيف متكاملة (استقطاب ، اختيار ، تعيين) للرأسمال الفكري (Intellectual Capital) الذي يمثل ميزة واختياره وتعيينه والحفاظ عليه وتطويره وتنميته .

من المفهوم اعلاه تم وضع دراسة شاملة لاستراتيجية توظيف الرأسمال الفكري من استقطاب واختيار وتعيين واثرها على اداء المشاريع الصغيرة بحيث تضمنت هذه الدراسة ما يلي :

المبحث الاول : منهجية الدراسة

المبحث الثاني : الاطار النظري

اولاً : استراتيجية توظيف الراسمال الفكري

- الاستراتيجية

- التوظيف

- الراسمال الفكري

ثانياً : اداء المشاريع الصغيرة

المبحث الثالث : الاطار العملي (الميداني)

- نتائج التحليل

- اثبات الفروض

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

المراجع

- العربية

- الاجنبية

المبحث الاول : منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة :

تظهر مشكلة الدراسة من خلال كيف يمكن وضع استراتيجية استقطاب واختيار وتعيين الراسمال الفكري ودوره الفعال في تطوير اداء المنظمة . وهذا ما تفتقر له معظم منظمات الاعمال الكبيرة والمتوسطة والصغيرة على حد سواء ، ومشكلة الدراسة في المشاريع الصغيرة وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي :

ما اثر استراتيجية توظيف الراسمال الفكري على ادارة المشاريع الصغيرة ؟

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

اهمية الدراسة :

تكمن اهمية الدراسة في الاتي :

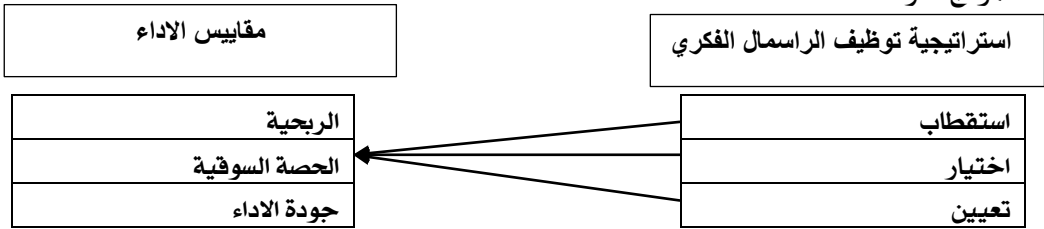
- 1- تقديم الاطار النظري الذي يمكن ان يضاف للادب الاداري وخاصة الادب العربي فيما يتعلق بمفاهيم الاستراتيجية ، التوظيف ، الراسمال الفكري ، الاداء
- 2- بيان الاطار العملي الذي يوضح الاثر لاستراتيجية توظيف الراسمال الفكري على تطوير الاداء في عينة من المشاريع الصغيرة في بعض الدول العربية .
- 3- الوصول الى مجموعة من النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي يمكن لقادة منظمات الاعمال اخذها بنظر الاعتبار عند وضع استراتيجية توظيف للراسمال الفكري في منظمات الاعمال

اهداف الدراسة :

ان الهدف الاساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة التعرف على ستراتيجية توظيف الراسمال الفكري واثرها على اداء المشاريع الصغيرة وذلك من خلال تحقيق الاهداف التالية :

- 1- اعداد اطار نظري خاص بهذه الدراسة من خلال الاطلاع على الادبيات المعاصرة ذات الصلة بالمشارة بالدراسة ، والتعرف على محتوياتها الفكرية واستخلاص ابرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية ، والسير في هداها لبناء الاطار العملي للدراسة .
- 2- التعرف على مستوى ممارسات استراتيجيات توظيف الراسمال الفكري في عينة من المشاريع الصغيرة
- 3- بيان نوع ومستوى التأثير بين ستراتيجية توظيف الراسمال البشري والاداء في عينة المشاريع الصغيرة .
- 4- محاولة التوصل الى استنتاجات ووضع توصيات للمشاريع الصغيرة في كيفية استثمار الراسمال الفكري .

نموذج الدراسة :



فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية توظيف الراسمال الفكري (استقطاب ، اختيار ، تعيين) على اداء المشاريع الصغيرة (الربحية ، معدل نمو الحصة السوقية ، جودة الاداء) عند مستوى دلالة (0.050)

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

تنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاثة فرضيات فرعية هي :

- 1- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية توظيف الراسمال الفكري (استقطاب ، اختيار ، تعيين) على اداء المشاريع الصغيرة (الربحية) عند مستوى دلالة (0.050).
- 2- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية توظيف الراسمال الفكري (استقطاب ، اختيار ، تعيين) على اداء المشاريع الصغيرة (معدل نمو الحصة السوقية) عند مستوى دلالة (0.050)
- 3- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية توظيف الراسمال الفكري (استقطاب ، اختيار ، تعيين) على اداء المشاريع الصغيرة (جودة الاداء) عند مستوى دلالة (0.050)

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الذي يدرس المشكلة ، كما توجد في الواقع والمستندة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها للوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة او ظاهرة قائمة للوصول الى فهم افضل وادق وهذا ينطبق على طبيعة الدراسة الحالية .

حدود الدراسة :

تتلخص حدود الدراسة بالاتي :

الزمنية : تمت الدراسة في عام 2016/2015 – الفصل الاول .

المكانية : عينة من المشاريع الصغيرة في عمان ، العراق ، مصر ، لبنان .

البشرية : جميع العالمين في المشاريع الصغيرة لعينة الدراسة .

العلمية :

-1- Fairoz , Fauzul Mafasiya(2010)

-2 - Ahangar , R.2011

-3 - Chatzkel , Jay(2002)

مجتمع وعينة الدراسة :

تكوين مجتمع الدراسة من كافة العاملين في عينة من المشاريع الصغيرة في عدد من الدول الغربية (الاردن ، العراق ، مصر ، لبنان) ومن السنوات الادارية الثلاث والبالغ عددهم (140) ، اما عينة الدراسة فهي تمثل كافة العاملين وبالتالي ان المجتمع والعينة واحد .

وصف خصائص عينة الدراسة

يتناول هذا الجزء وصفا للخصائص التعريفية ، والديمغرافية لافراد عينة الدراسة وهي : (الجنس ، العمر ، وسنوات الخبرة ، والمؤهل العلمي ، والمسمى الوظيفي) ولبيان وصف خصائص عينة الدراسة تم ايجاد التكرار والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لافراد عينة الدراسة على النحو التالي :

جدول (1)

التكرار والنسب المئوية وفقا للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الخيارات	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	الذكور	72	51.4
	الاناث	68	48.6
العمر	20 – 30 فاقل	36	25.7
	30 – 40 فاقل	53	37.9
	40 – 50 فاقل	36	25.7
	50 فاكتر	15	10.7
سنوات الخبرة	5-1 فاقل	26	18.6
	5-10 فاقل	42	30.0
	10-15 فاقل	44	31.4
	15 فاكتر	28	20.0
المؤهل العملي	دبلوم فاقل	20	14.3
	بكالوريوس	56	40.0
	ماجستير	53	37.9
	دكتوراه	11	7.9
المجموع		140	100.0

يشير الجدول (1) ان اكبر نسبة هي (51.4%) من الذكور ، وان اصغر نسبة هي (48.6%) هم من الاناث ، اما بالنسبة للعمر فيشير الجدول الى ان اكبر نسبة هي (37.9%) هم من الفئة العمرية (30-40 فاقل) ، وان اصغر فئة هي (10.7%) هم من الفئة العمرية (50 فاكتر) ويبين الجدول بالنسبة لسنوات الخبرة ان اكبر نسبة هي (31.4%) هم من الفئة (10-15 فاقل) سنة ، وان اصغر نسبة هي (18.6%) هم من الفئة (1-5 فاقل) سنة ، اما بخصوص المؤهل العملي فقد اشار الجدول الى ان اكبر نسبة هي (40.0%) هم من المؤهل العملي (بكالوريوس) وان اصغر نسبة هي (7.9%) هم من المؤهل العلمي (دكتوراه) .

المبحث الثاني : الاطار النظري

اولاً : استراتيجية توظيف الراسمال الفكري

1- الاستراتيجية اصبحت المنافسة بين المنظمات في قدرات المنظمات على الاستثمار في الراسمال الفكري تنميته وصيانتته والحفاظة عليه ، حيث ان المورد البشري يعتبر من اثنن الموارد التي تمتلكها المنظمات والذي يمتلك الاثر الاكبر والاقوى فيها لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحالي والمستقبلي لضمان البقاء والاستمرار في السوق .

ان الراسمال الفكري يعتبر استراتيجية هامة يتم من خلالها ابراز قوة وقدرات المنظمة على النجاح والمنافسة والاستمرارية لتحقيق الاهداف الموحدة .

وعرفت الاستراتيجية بانها (القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة وانماط متلائمة في مجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة) ولذلك فالاستراتيجية ، انما هي اداة تستخدمها المنظمة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعه من القرارات التي تتخذها الادارة (الحسيني ، 2004:13) . وبما ان المورد البشري هو اعلى واثمن الموارد للمنظمات ، فانه لا بد من تبني استراتيجيات لادارة الموارد البشرية ، ويمكن من خلالها مواجهة تحديات العولة وتأثيرها على اداء المنظمات المدنية والامنية بشكل عام وعلى الموارد البشرية فيها بشكل خاص .

وتعرف استراتيجية الموارد البشرية ، بانها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة ، وعلى تدعيم استراتيجية المنظمة وتحقيق اهدافها الاستراتيجية (عبد الوهاب 2000:14) وتتجه المنظمات المعاصرة الى اعداد استراتيجيات عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات والاهداف والسياسات والتوجيهات الرئيسية التي تعتمد عليها الادارة في مجالات الموارد البشرية باعتبارها معبرة عن الاختيارات الجوهرية التي تتلائم مع التوجيهات الاستراتيجية العامة للمنظمة (السلمي، 2001:17) .

وعادة ما تشمل استراتيجية الموارد البشرية الخطوات الثلاث التالية (الغالبي ، وادريس ، 2007) :

1- وضع استراتيجية الموارد البشرية : تعد عملية وضع الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية في المنظمة جزءاً رئيسياً من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يتعلق بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتطوير هذه الموارد وتدريبها ورفع انتاجيتها .

2- تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية : يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال مديري الادارات حسب الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة من خلال الاستراتيجية الموضوعية ضمن المعايير المحددة مسبقاً .

3- رقابة استراتيجية ادارة الموارد البشرية وتقديمها : على واضعي استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المنشأة مراقبة الخطة الاستراتيجية ومتابعة تطبيقها من اجل معرفة مدى تنفيذ هذه الاستراتيجية ومعرفة الانحرافات والاختلافات عما هو مخطط له في ادارة الموارد البشرية وذلك من اجل مساءلة المسؤولين عن هذه الانحرافات .

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

ويرى (المرسى 2003:35) ان استراتيجية الموارد البشرية تشمل دراسة أنشطة الموارد البشرية وتحليلها بغايات واستراتيجيات المنظمة بحيث يصبح العنصر البشري احد الاسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين اوضاع المنظمة السوقية ونتائج اعمالها في حين ترى (خطاب 2003:8) ان استراتيجية الموارد البشرية هي مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهة لادارة التغيير في نظام الموارد البشرية التي تعمل على تدعيم استراتيجية المنظمة وتحقيق اهدافها الاستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة .

ويتجسد الدور الاتراطيحي للموارد البشرية اليوم بوجود خطة استراتيجية للموارد البشرية وتخطيطية لهذه الموارد تربط بين توجهات منظمة الاعمال بصورة عامة وكيفية مساهمة ادارة الموارد البرية في تحقيق هذه الاهداف .

2- التوظيف : تعتبر عملية التوظيف هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط والادارة الاساسية التي يمكن من خلالها استقدام الافراد واجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لاداء العمل وتحمل المسؤولية على اكمل وجه وتتضمن عملية التوظيف ثلاث عناصر اساسية هي (السالم ، وصالح ، 2002):

أ استقطاب الموارد البشرية يتضمن نشاط الاستقطاب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة ، وهذا يشمل عمليات البحث عن الافراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع ان يتقدموا بطلبات عمل للمنظمة ام نتيجة وجود شاغر عمل حاليا او توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل (Denisi & Griffin <2001) ويقصد بالاستقطاب انه مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب وتشمل وظيفة الاستقطاب ايضا الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لها لكي يختار بعضهم بعضا وفقا لمصالحهم واهتماماتهم (الصيرفي 2003)

ان المنظمات الناجحة والمبدعة هي التي تمتلك اناسا مبدعين وعليه فان الاستقطاب المخطط باسلوب علمي هو امر هام جدا بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها لانه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها .

ب اختيار الموارد البشرية :

يقصد بعملية الاختيار تلك الممارسات التي يتم من خلالها انتقاء افضل وانسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة لشغل وظيفة شاغرة فيه ، من خلال المفاضلة بين الافراد المتقدمين على اساس موضوعي وعادل ، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة يطلب توافرها فيهم .

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

ويؤكد (هاشم 1996) ان مرحلة الاستقطاب تعد بمثابة كشف عن مؤهلات الافراد المتقدمين للعمل وهي ايضا فرصة تمكن كلا الطرفين المنظمة والفرد انتهازا ليعترف منهما على الاخر حيث ان عملية اختيار الشخص المناسب ووضعه في وظيفة مناسبة لخبرته ومؤهلاته وقدراته تضمن انتاجية عالية ويجعل امر تدريبه سهلا واستمراره في المنظمة قائما وتقلل من تعرضه للاصابات وان عملية الحاق الافراد بالاعمال التي تتفق مع ميولهم واستعداداتهم لها دور في زيادة الانتاجية .

ويحدد (الصيرفي 2003) اهمية عملية الاختيار بالاشارة الى ان عملية الاختيار تعد من العمليات الهامة في سياسات التوظيف حيث لا بد من الاعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين للوظيفة واختيار اصلحهم لها .

ج تعيين الموارد البشرية :

بعد انتهاء عملية الاختيار وتحديد الاشخاص المناسبين وضمن الاسس والمواصفات الموضوعه مسبقا تاتي الخطوة اللاحقة وهي عملية التعيين ، ويؤكد (الطائي ،اخرين 2006:217) ان قرار التعيين هو عقد بين المنظمة والفرد لا يمكن فسخه الا في حالة اخلاء معين بأحد شروطه ويصدر عادة تعيين رسمي بتوقيع رئيس المنظمة ويبلغ كل من الادارة المعنية وادارة الموارد البشرية والشخص المعني للتعيين .

من هنا تعد عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين من اهم الوظائف التي تناط بها ادارة الموارد البشرية وذلك للعديد من الاسباب منها استقطاب واختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب يضمن الانتاجية العالية ويجعل امر تدريبه سهلا واستمراره في المنظمة قائما وتعرضه لاصابات العمل محدودا وكذلك الحال فان استقطاب واختيار وتعيين الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب يوفر الكثير من الجهود والتكاليف على المنظمة بالتالي فان هذا يحتم على هذه المنظمات الاهتمام بعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين وذلك من خلال الاستعانة بالخبراء والمستشارين في هذا المجال .

3- الرسامال الفكري :

تباينت وتعددت تعريفات الباحثين والمختصين حول مفهوم وتعريف الرسامال الفكري وذلك بسبب تباين طبيعة العضلات ويشير (Aion , 2005,p13) الى ان الرسامال الفكري هو العنصر الفريد الذي يضمن الميزة التنافسية ويجب فهم كيفية تجديده في كل مكان وزمان وان توضع الاستراتيجيات الخاصة له للاسهام في تحقيق اهداف المنظمة .

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

والجدول (2) يوضح مكونات الرسمال الفكري وفق آراء من الباحثين

الجدول (2)

مكونات الرسمال الفكري وفق رأي الباحثين

المكونات الباحث	الرسمال البشري	الرسمال الهيكلي	العلائقي الرسمال	الالتزام	الجدارة	الموقف	سرعة البهجة الفكرية	العلاقة	التنظيم	التطوير التجديد الفكرية	الأصول الفكرية	المكبة الفكرية
Brooking(1996)	/	/	/								/	
Edvinsson & Malone(1997)	/	/	/									
Roos (1997)	/	/			/	/	/	/	/	/		
Stewart (1997)	/	/	/									
Sveiby (1997)	/	/	/									
Bonits (1998)	/	/	/									
Ulrich (1998)	/			/	/							
Sullivan(2000)	/	/									/	
المجموع	8	7	5	1	2	1	1	1	1	1	1	
%	100	87	62	12	25	12	12	12	12	12	12	25

Source : Unger , Marius , 2004 , developing core capabilities in a financial services firm : An intellectual capital perspective , PHD . for commerce degree , Rand Afrikaans University ,P112

اليات بناء الرسمال الفكري

لقد حدد (Karp, 2003:4) اليات بناء الرسمال الفكري بالاستقطاب والاختيار والتعيين حيث ان المنظمات اليوم تهتم باستقطاب الرسمال الفكري ، في ظل المنافسة الشديدة والتوجهات العالمية نحو تقديم خدمات مبتكرة للزبائن ، وهناك العديد من الاستراتيجيات التي تستخدمها هذه المنظمات للاستقطاب :

- 1- استقطاب وشراء العقول القيمة : حيث يمثل الرسمال الفكري ميزة تنافسية اساسية للمنظمات ومن هذا المنطلق على ادارة الموارد البشرية في هذه المنظمات جذب واستقطاب المهارات والخبرات المتقدمة والكفاءات من الرسمال البشري للاستفادة منها وزيادة عمليات الابتكار والابداع (Bueba & Sanchez ,2003:6)
- 2- شجرة الكفايات : ويقصد بها الجدارة والاهلية ، وتتكون من المكون المعرفي ويتضمن المعارف والمعلومات والمهارات والخبرات الخاصة بالشخص ، والمكون السلوكي ويتضمن ما يقوم به الشخص اثناء ادائه للعمل المطلوب (Clerk ,2000:98)

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

3- التركيز على المنظمات المتعلمة : حيث ان هذه المنظمات تعتبر المصدر الاساسي لاكتشاف المواهب واستقطابها واكدت دراسة (Nahapiet & Ghoshal, 1999,p261) على ضرورة بناء الراسمال الفكري كونه الميزة التنافسية والتنظيمية المتمثلة في التراكم المعرفي والمشاركة فيه والابتكار بما يحقق التفوق على المنظمات المنافسة

ثانياً اداء المشاريع الصغيرة :

يعد قطاع المنشآت الصغيرة من القطاعات المستهدفة وذلك للزيادة الكبيرة في اعداد تلك المنشآت سنويا ، فاستقطابها له مردود ايجابي وبالتالي على ارتفاع نسبة ارباحها . وفي دراسات سابقة وبالاخص في امريكا اللاتينية ووسط اوربا تبين ان تمويل المؤسسات الصغيرة يحظى باهتمام متزايد ويتخذ شكلا غير تقليدي (Rocha , Farazi , Khouri , Pearce , 2010) ظل امر تعريف المنشآت الصغيرة امرا نسبيا ، يختلف من بلد الى اخر وفقا لاختلاف الاوضاع السائدة وخصوصا مستوى التقدم والتطور الذي وصل اليه كل بلد .

وتعددت المعايير التي يعتمد عليها تعريف المنشآت الصغيرة منها مثلا (مستوى التكنولوجيا المستخدمه ، حجم الاصول ، عدد العاملين بالمؤسسة ، الإيرادات السنوية ، حجم التسهيلات من كافة البنوك ، راسمال المنشأة ، الشكل القانوني لمنشأة القطاع الاقتصادي ، مستوى التكنولوجيا المستخدمة) (الضامن ، 2006) اذ نجد انه لا يوجد تعريف محدد للمنشآت الصغيرة بل ان التعريف يختلف من دولة الى اخرى .

وبما انه يفضل ان يكون التعريف عمليا على مستوى كل دولة ليناسب الغرض منه ، وذلك وفقا لمعايير ممكنة القياس . وعلى الرغم من عدم وجود معيار امثل يمكن بموجبه تعريف هذه المنشآت (الا انه يلاحظ ان البلدان النامية تجنح الى استخدام معايير كمية) عند تعريفها للمنشآت الصغيرة (عدد العمال – راس المال) في حين تستخدم البلدان المتقدمة في الغالب معايير (نوعية) عند تعريفها للمنشآت الصغيرة (الحصص في السوق – السيطرة على السوق ، مدى التأثير على السوق) وعلى وجه العموم فان معيار عدد العمال يعد اكثر المعايير شيوعا في معظم بلدان العالم (عبدالله 2007) .

ان تحديد المقصود بالمشروعات الصغيرة لا يزال مثار النقاش والجدل العلمي وليس هناك تعريف واضح ومحدد له ، على الرغم من الجهود الكبيرة التي بذلت لتعريف المشروع الصغير .

وفيما يلي عرضا لبعض هذه التعريفات :

تذهب الاسكو الى ان المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي الشركات التي يتراوح عدد العاملين فيها بين (5 – 250) (الاسكو 2001:5)

فيما عرفت لجنة التنمية الاقتصادية الامريكية Development Committee Economic (CED) الى ان المشروع يعتبر صغيرا عندما يستوفي اثنين على الاقل من الشروط التالية : (طنش ، 2003 ، 3)

- عدم استقلال الادارة عن المالكين ، وان يدير المشروع المالكون او بعضهم .
- يتم تمويل راس المال للمشروع من مالك واحد او عدد قليل من المالكين .
- العمل في منطقة محلية ، فيكون العمال والمالكون من مجتمع واحد .
- حجم المشروع الصغير نسبيا بالمقارنة مع القطاع الذي ينتمي له .

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

يرى (Lynch , 200 :374) بان الاداء المالي سيبقى المجال المحدد لدى نجاح المنظمات . وان عدم تحقيق المشروعات للاداء المالي بالمستوى الاساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر ، ويذهب بعض الكتاب الى ابعد من ذلك في التاكيد على اهمية الاداء المالي ، وذلك الى حد اعتباره الهدف الاهم للمشروع ، وضمن هذا التوجه ، يعبر (Hunt & Morgan 6:1995) عن تلك الاهمية بالقول ان الاداء المالي المتفوق يعد هدف المشروعات الاساسي وان الاهداف الثانوية للمشروعات تحقيقها ضمنا من خلال تحقيق الاداء المالي المتفوق .

من المسلم به ان الاداء يمثل منظور متعدد الابعاد ، والذي يتضمن مؤشرات الاداء الحكيمة Judgmental مثل خدمة العملاء وولائهم ، ومؤشرات الاداء الهدفية Objective مثل العائد على الاستثمار (Agarwal , et..al , 2003 : 68-82) وعلى الرغم من جهود الباحثين الكثيرة قد لوحظ ان مؤشرات الاداء الحكيمة مهمة لتحقيق الربحية على المدى البعيد حيث ان مؤشرات الاداء الهدفية تعمل على ربط الاداء الحكيمة بالربحية (Heskett , et..al.,1994:164-174) وتؤكد الدراسات ان مؤشرات الاداء الحكيمة والهدفية في المنظمات الخدمية تعزز الاحتفاظ ورضا وولاء الزبائن من خلال ادارة العلاقة بالزبائن (Javalgi, et..al, 2005:212-221) .

وقد تم الاعتماد في قياس الاداء في هذه الدراسة من خلال تقييم افراد عينة الدراسة المديرين لمجالات الاداء المحددة في الدراسة بالاعتماد على (Faiz , et..al,2010:34-46) والمتضمنة (الربحية ، معدل نمو الحصة السوقية ، جودة الاداء)

المبحث الثالث :

الاطار العملي - الميداني

تحليل البيانات واختيار الفرضيات

اولاً تحليل نتائج الدراسة :

- 1- استراتيجية التوظيف للراسمال الفكري (الاستقطاب ، الاختيار ، التعيين) في المشاريع الصغيرة لوصف متغيرات استراتيجية التوظيف للراسمال الفكري (الاستقطاب ، الاختيار ، التعيين) استخدام الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واهمية الفقرة كما هو موضح بالجدول (5,4,3)

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسياسة الاستقطاب في المشاريع الصغيرة

ت	الاستقطاب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب اهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	تقدم شركتكم حوافز مغرية مختلفة لاستقطاب اصحاب الخبرة والكفاءات من خارج المنظمة	4.14	1.103	2	مرتفعه
2	هناك تعاون كبير بين شركتكم والجامعات للوصول الى الطلبة المتفوقين واستقطابهم	3.47	1.391	4	متوسطة
3	تمتلك شركتكم نظام للاحتفاظ بطلبات المتقدمين الى وظائف وخاصة المتميزين منهم	4.05	1.183	3	مرتفعه
4	تتيح شركتكم الفرصة اما الطلبة المتفوقين لاجراء التدريب العملي والعلمي	4.04	1.178	5	مرتفعه
5	تقوم الشركة بالاعلان عن حاجتها من الموظفين لاشغال الوظائف الشاغرة بوسائل اعلان مختلفة	4.36	1.113	1	مرتفعه
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لسياسة الاستقطاب	3.87	0.860		مرتفعه

جدول (4)

المتوسلات الحسابية والانحرافات المعيارية لسياسة الاختيار في المشاريع الصغيرة

ت	الاستقطاب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب اهمية الفقرة	مستوى الاهمية
6	تتم عملية اختيار الموظف في شركتكم على اساس مستوى التعليم	4.06	1.107	1	مرتفعة
7	تتبع شركتكم معيار الكفاءة والخبرة السابقة في عملية اختيار الموظفين للعمل لديها	3.57	1.276	4	متوسطة
8	تقوم الشركة باختيار موظفيها من الافراد على اساس قربهم من موقعها الجغرافي	2.50	1.55	5	منخفضة
9	عملية اختيار الموظفين في شركتكم تتم على اساس الخصائص الشخصية كالعمر والحالة الاجتماعية المطلوب	3.97	1.223	2	مرتفعة
10	اختيار شركتكم للافراد يعتمد على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به	3.85	1.258	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لسياسة الاختيار	3.59			مرتفعة

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسياسة التعيين في المشاريع الصغيرة

ت	الاستقطاب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب اهمية الفقرة 4	مستوى الاهمية
6	تستند الشركة في تعيين الموظفين لديها على اساس التنافس	3.86	1.259	2	متوسطة
7	تعتبر المقابلة عامل اساسي في عملية التعيين في شركتكم	4.02	1.322	1	مرتفعة
8	تستند عملية التعيين على قواعد ومعايير ثابتة وواضحة معتمدة على الولاء والخبرة	4.23	1.196	3	مرتفعة
9	تهتم شركتكم بجمع البيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر متعددة	3.96	1.105	5	مرتفعة
10	تقوم شركتكم بالتخطيط للاعداد المراد تعيينهم سنويا تماشيا مع التطورات والنمو المحتمل للشركة	3.68	1.271		متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لسياسة التعيين	3.95			مرتفعة

2- اداء المشاريع الصغيرة (الحصة السوقية ، الربحية ، جودة الاداء)

لوصف متغيرات اداء المشاريع الصغيرة (الحصة السوقية ، الربحية ، جودة الاداء) استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واهمية الفقرة كما هو موضح بالجدول (8,7,6)

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لاجابات مجتمع الدراسة على الفقرات التي تقيس الحصة السوقية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب اهمية الفقرة 4	مستوى الاهمية
1	الحصة السوقية للمشروع تساهم في تطوير الاداء المنظمي	3.86	1.339	2	متوسطة
2	يمتلك المشروع مركز تنافسي قوي مقارنة مع المشاريع الاخرى	3.85	1.244	3	متوسطة
3	يمتلك المشروع حصة سوقية اكبر من المشاريع الاخرى التي تعمل في نفس المجال	4.00	1.623	1	مرتفعة
المتوسط العام		3.90	1.128		مرتفعة

يشير الجدول (6) الى ان المتوسطات الحسابية لاجابات عينة الدراسة على العبارات التي تقيس متغير الحصة السوقية تراوحت ما بين (3.85 - 4.00) وبدرجة موافقة عالية ، وجاءت الفقرة (3) بالمرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.623) وبدرجة موافقة عالية

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لاجابات مجتمع الدراسة على الفقرات التي تقيس الربحية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب اهمية الفقرة 4	مستوى الاهمية
4	تحسن هامش الربح من خلال تقديم خدمات جديدة للعملاء	4.04	1.249	2	مرتفعة
5	تخفيض الكلف من خلال ايجاد قنوات توزيع ذات كفاءة	3.91	1.375	3	متوسطة
6	تخفيض معدل وتكلفة الخدمة الحقيقية	4.14	1.304	1	مرتفعة
المتوسط العام		4.02	1.316		مرتفعة

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات واللافق)

يشير الجدول (7) الى ان المتوسطات الحسابية لاجابات عينة الدراسة على العبارات التي تقيس متغير الربحية تراوحت ما بين (3.9 – 4.14) وبدرجة موافقة عالية ، وجاءت الفقرة (6) بالرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (1.304) وبدرجة موافقة عالية

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لاجابات مجتمع الدراسة على الفقرات التي تقيس جودة الاداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب اهمية الفقرة	مستوى الاهمية
7	يهتم المشروع بتجديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة لعملائها	4.19	1.244	1	مرتفعة
8	يسعى المشروع لتطبيق انظمة اعتماد وجودة عالية	4.14	1.232	2	مرتفعة
9	جودة اداء الافراد العاملين فيها دور في تطوير اداء المشروع	4.08	1.297	3	مرتفعة
المتوسط العام		4.14	1.225		مرتفعة

يشير الجدول (8) الى ان المتوسطات الحسابية لاجابات عينة الدراسة على العبارات التي تقيس متغير جودة الاداء تراوحت ما بين (4.08 – 4.19) وبدرجة موافقة عالية ، وجاءت الفقرة (7) بالرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (1.244) وبدرجة موافقة عالية

ثانياً : اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الانحدار المتعدد لدراسة اثر استراتيجية توظيف الراسمال الفكري (استقطاب ، اختيار ، تعيين) على كل المتغيرات التابعة (الحصة السوقية ، الربحية ، جودة الاداء)
HO1: الفرضية الرئيسية : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بمستوى معنوية $p \leq 0.05$ لاستراتيجية توظيف الراسمال الفكري بابعاده (استقطاب ، اختيار ، تعيين) على اداء المشاريع الصغيرة (الحصة السوقية ، الربحية ، جودة الاداء)

جدول (9)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الاولى

معامل الانحدار					مستوى الدلالة Sig**	F المحسوبة	R2 معامل التفسير	R معامل الارتباط	التغير التابع
	SIG** مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B التغير المستقل					
	490.	0.692	0.159	0.110	0.00	145.13	0.848	0.919	اداء المنظمة
	0.00	4.017	0.082	0.328					
	0.032	2.165	0.083	0.179					
	0.004	2.973	0.065	0.193					

*يكون التاثير ذو دلالة احصائية بمستوى معنوية $p \leq 0.05$

توضح النتائج الواردة في جدول (9) تأثير استراتيجية توظيف الراسمال الفكري في اداء المشاريع الصغيرة اذ بلغت قيمة معامل الارتباط R بين استراتيجية التوظيف الراسمال الفكري واداء المشاريع الصغيرة (0.919) عند مستوى $(p \leq 0.05)$ اما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.848) اي ان قيمة التاثير (84.8%) من التغيرات فتطوير اداء المنظمة ناتج عن التغير في استراتيجية توظيف الراسمال الفكري وقد بلغت قيمة التاثير β (0.328) للاستقطاب و (0.179) للاختيار و (0.193) للتعين ويؤكد معنوية هذا التاثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (145.13) وهي دالة عند مستوى $(p \leq 0.05)$ وفقا لقاعدة القرار اذا كانت قيمة F المحسوبة اكر من قيمة F الجدولية ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على :

يوجد اثر ذو دلالة احصائية بمستوى معنوية $p \leq 0.05$ لاستراتيجية توظيف الراسمال الفكري بابعاده (استقطاب ، اختيار ، تعين) اداء المشاريع الصغيرة

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الاتية :

الفرضية الفرعية الاولى :

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بمستوى معنوية $p \leq 0.05$ لاستراتيجية توظيف الفكري بابعاده (استقطاب ، اختيار ، تعين) على الحصة السوقية كاحد ابعاد اداء المشاريع الصغيرة

جدول (10)
نتائج تحليل الانحدار

مستوى الدلالة SIG**	معامل الانحدار			مستوى الدلالة Sig**	درجة الحرية DF	F المحسوبة	معامل التفسير R2	معامل الارتباط R	التغير التابع
	T المحسوبة	Beta	التغير المستقل						
0.870	-0.163	-0.019	الاستقطاب	0.00	134	53.808	0.668	0.817	الحصة السوقية
0.022	2.312	0.270	الاختيار		139				
0.676	0.418	0.041	التعيين						

*يكون التأثير ذو دلالة احصائية بمستوى معنوية $p=0.05$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression يتضح من الجدول (10) ان قيمة معامل الارتباط R بين متغيرات استراتيجية التوظيف الراسمال الفكري(الاستقطاب ، اختيار ، تعيين) تساوي (0.817) وهي دليل على وجود علاقة ايجابية معنوية بين المتغيرات وان قيمة معامل التفسير المعدل (0.667) وهذا يعني ان استراتيجية توظيف الراسمال الفكري يفسر ما نسبته 66.7% من التباين الحاصل في الحصة السوقية ، اضافة الى ذلك فان قيم بيتا (Beta) بلغت (0.270) للاستقطاب و (0.233) للاختيار و (0.368) للتعيين ويتبين من الجدول انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية بمستوى معنوية $p=0.05$ للمتغيرات المستقلة (استقطاب ، اختيار ، تعيين) على المتغير التابع (الحصة السوقية) لان قيمة F المحسوبة بلغت (18.519) ومعنويتها (Sig=0.00) وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على : يوجد اثر ذو دلالة احصائية بمستوى معنوية $p \leq 0.05$ لاستراتيجية توظيف الراسمال الفكري بابعاده (استقطاب ، اختيار ، تعيين) على الحصة السوقية كاحد ابعاد اداء المشاريع الصغيرة

HO1.3 : الفرضية الفرعية الثانية :

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية توظيف الراسمال الفكري بابعاده (استقطاب ، اختيار ، تعيين) على الربحية كاحد ابعاد اداء المشاريع الصغيرة

جدول (11)

معامل الانحدار	SIG** مستوى الدلالة	T الحسوبة	Beta	التغير المستقل	Sig** مستوى الدلالة	درجة الحرية		F الحسوبة	R2 معامل التفسير	R معامل الارتباط	التغير التابع
						DF	DF				
	0.018	2.395	0.280	الاستقطاب	0.00	139	134	53.119	0.665	0.815	الربحية
	0.169	1.383	0.162	الاختيار							
	0.021	2.330	0.227	التعيين							

*يكون التأثير ذو دلالة احصائية بمستوى معنوية $p=0.05$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression ويتضح من الجدول (11) ان قيمة معامل الارتباط R بين متغيرات استراتيجية التوظيف الراسمال الفكري(الاستقطاب ، اختيار ، تعيين) تساوي (0.815) وهي دليل على وجود علاقة ايجابية معنوية بين المتغيرات وان قيمة معامل التفسير المعدل (0.665) وهذا يعني ان متغيرات استراتيجية توظيف الراسمال الفكري يفسر ما نسبته 66.5% من التباين الحاصل في الربحية ، اضافة الى ذلك فان قيم بيتا (Beta) بلغت (0.280) للاستقطاب و (0.162) للاختيار و (0.227) للتعيين ويتبين من الجدول انه يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية بمستوى ($p=0.05$) للمتغيرات المستقلة (استقطاب ، اختيار ،

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

تعيين) على المتغير التابع (الربحية) لان قيمة F المحسوبة بلغت (41.179) ومعنويتها (Sig=0.00) وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على :
يوجد اثر ذو دلالة احصائية بمستوى معنوية $p \leq 0.05$ لاستراتيجية توظيف الراسمال الفكري بابعاده (استقطاب ، اختيار ، تعيين) على الربحية كاحد ابعاد اداء المشاريع الصغيرة .

HO1.4 : الفرضية الفرعية الثالثة :

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية توظيف الراسمال الفكري بابعاده (استقطاب ، اختيار ، تعيين) على جودة الاداء كاحد ابعاد اداء المشاريع الصغيرة

جدول (12)

SIG** مستوى الدلالة	معامل الانحدار			مستوى الدلالة Sig**	DF درجة الحرية	F المحسوبة	R2 معامل التفسير	R معامل الارتباط	المتغير التابع
	T المحسوبة	Beta	المتغير المستقل						
0.016	2.625	0.318	الاستقطاب	0.00	134 139	40.022	0.584	0.744	جودة الاداء
0.034	2.424	0.28	الاختيار						
0.00	4.851	0.469	التعيين						

*يكون التأثير ذو دلالة احصائية بمستوى معنوية $p=0.05$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression ويتضح من الجدول (12) ان قيمة معامل الارتباط R بين متغيرات استراتيجية التوظيف الراسمال الفكري(الاستقطاب ، اختيار ، تعيين) تساوي (0.744) وهي دليل على وجود علاقة ايجابية معنوية بين المتغيرات وان قيمة معامل التفسير المعدل (0.584) وهذا يعني ان متغيرات استراتيجية توظيف

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الراسمال الفكري يفسر ما نسبته 58.4% من التباين الحاصل في جودة الاداء ، اضافة الى ذلك فان قيم بيتا (Beta) بلغت (0.318) للاستقطاب و (0.028) للاختيار و (0.469) للتعين ويتبين من الجدول انه يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية بمستوى ($p=0.05$) للمتغيرات المستقلة (استقطاب ، اختيار ، تعين) على المتغير التابع (جودة الاداء) لان قيمة F المحسوبة بلغت (40.022) ومعنويتها ($Sig=0.00$) وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على :
يوجد اثر ذو دلالة احصائية بمستوى معنوية $p \leq 0.05$ لاستراتيجية توظيف الراسمال الفكري بابعاده (استقطاب ، اختيار ، تعين) على جودة الاداء كاحد ابعاد اداء المشاريع الصغيرة .

النتائج :

- اثر سياسة الاستقطاب في تطوير اداء المشاريع الصغيرة جاء بمتوسطات حسابية لعينة الدراسة تراوحت بين (3.47 – 4.36) وبدرجات تدرجت ما بين المتوسطة والعالية حيث استقطاب واختيار وتعيين الذين يتميزون بالمعرفة اللازمة للقيام بالعمل ، والخبرات التي يستخدمونها في حل مشاكل العمل التي ستواجههم يؤدي الى تطوير الاداء ، اضافة الى ان هؤلاء يمتلكون القدرة على توليد الافكار في مجال وظائفهم المختلفة ، الامر الذي يساهم في تطوير المشروع
- اثر سياسة الاختيار في تطوير ادارة المشاريع الصغيرة جاء بمتوسطات حسابية لعينة الدراسة تراوحت ما بين (2.50 – 4.06) وبدرجات تدرجت ما بين منخفضة والعالية حيث ان اختيار المشاريع الصغيرة للراسمال الفكري مستقبلا يسهل العمل على عمل مقارنات مرجعية مستمرة ودورية بهدف تقييم وتحسين وتطوير ادائها ، كما ان هذه المشاريع تتابع وتتبنى اخر التطورات الفنية والتقنية في مجال عملها من خلال الذي تم استقطابهم واختيارهم وتعيينهم مما يساهم في رفع مستوى المشروع مستقبلا مقارنة بالمشاريع الأخرى .
- اثر سياسة التعيين في اداء المشاريع الصغيرة جاء بمتوسطات حسابية لاجابات عينة الدراسة تراوحت ما بين (3.68 – 4.29) وبدرجات تراوحت ما بين المتوسطة والعالية ، حيث ان المشاريع الصغيرة ستقوم بعمل دراسات دورية لبيئتها التنافسية ، وتقوم بتقديم مزايا اضافية لعملائها وتعمل على الحصول على رضا العملاء من خلال تخفيض وقت الاستجابة لشكاوي العمل والعمل على حلها بفاعلية وباسرع وقت ممكن وكل ذلك لا يتم الا من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب اي تعيين الراسمال الفكري المناسب في المشروع وفي المكان المناسب .
- اثر استراتيجية توظيف الراسمال الفكري على اداء المشاريع الصغيرة كانت عالية وبدرجات ما بين المتوسط والعالي ، حيث ان هذه المشاريع توفر خدمات الاتصال بالشبكات العنكبوتية واستخدام البرمجيات الحديثة لاداء اعمالها الامر الذي يسهل بشكل واضح تطوير اداء المشاريع الصغيرة من خلال وضع استراتيجية متكاملة لتوظيف الراسمال الفكري من استقطاب واختيار وتعيين .

الاستنتاجات :

- ان اثر استراتيجية توظيف الراسمال الفكري (استقطاب ، الاختيار ، تعيين) على الاداء كان مرتفعا لان توظيف الراسمال الفكري يشكل القاعدة الاساسية في تطوير بيئة عمل المشروع وخلق ميزة تنافسية ويشكل اقوى اداة تنافسية للمشاريع اذ يعمل على دعم الاستخدام العلمي للمعلومات مما يؤدي الى تعزيز الاداء
- يوجد اثر لاستراتيجية توظيف الراسمال الفكري (استقطاب ، الاختيار ، تعيين) على الحصة السوقية كاحد ابعاد اداء المشاريع الصغيرة ، لان الراسمال الفكري يمثل ميزة

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

تنافسية للمشروع والمشاريع اليوم تتنافس على اساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها لتمثل بذلك مصدرا اساسيا وجوهريا للميزة التنافسية كما انه يساعد في توليغ الثروة والقيمة وزيادة الارباح والقدرات التنافسية للمشروع عن طريق تطبيق استراتيجيات مبتكرة اساسها المعرفة والابداع والممارسات .

- يوجد اثر لاستراتيجية توظيف الراسمال الفكري على الربحية كاحد ابعاد اداء المشاريع الصغيرة لان الراسمال الفكري يعمل على دعم الاستخدام الامثل للمعلومات الامر الذي يؤدي الى تعزيز الاداء مما ينعكس ايجابيا على ربحية المشروع .

- يوجد اثر لاستراتيجية توظيف الراسمال الفكري على جودة الاداء كاحد ابعاد اداء المشاريع الصغيرة لان الراسمال الفكري بابعاده الثلاثة يركز بالدرجة الاولى على تحسين الاداء ورفع فكرة الاداء بشكل يفوق المنافسين وهذا يتطلب رفع جودة الاداء بهدف التميز في الاداء .

التوصيات :

- انفتاح المشاريع الصغيرة على الجامعات ومحاولة استقطاب خريجي الجامعات المتفوقين والاتصال بهم ومحاولة استقطابهم واختيار الافضل منهم وتعيين المناسب في المكان المناسب .

- الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها وتدريبها وتلبية احتياجات تنمية طاقاتها الابداعية والخلافة .

- وضع خطة موضوعية دقيقة ومتكاملة للمحافظة على الراسمال الفكري الموجود في المشاريع في الوقت الحاضر

- العمل على وضع خطة مستقبلية للبحث واستقطاب الافراد ذوي المهارات والقدرات وتوفير كل ما يلزم لجذب هذه الكفاءات .

- البحث المستمر وبشكل خاص عن العقول المبدعة والخلافة وجذبها واستقطابها كمهارات وخبرات يمكن الاستفادة منها في الرصيد المعرفي الامر الذي ينعكس ايجابيا على الاداء .

- ضرورة تعامل المشاريع الصغيرة مع كافة ابعاد الراسمال الفكري بابعاده المختلفة ومحاولة استثمارها .

المراجع

المراجع العربية

- 1- الحسيني فلاح حسين (2000) ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى، عمان دار وائل للنشر والتوزيع.
- 2- السلمي ،علي،(12000) إدارة المواد البشرية،القاهرة،دار غير بيب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 3- السالم مؤيد سعيد ،وحر حوش ،عادل (2002)إدارة الموارد البشرية منهل استراتيجي ، الأردن: اربد عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع .
- 4- الصيرفي ، محمد (2003)إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى ،عمان الأردن دار قنديل للنشر والتوزيع.
- 5- الضامن ، إيمان (2008) ،تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، الطرق والمستقبلية والمشاكل والمعوقات أمام تحويلها ، الأردن عمان.
- 6- الغالبي ،طاهر محسن ، وإدريس ، وائل محمد (2007) الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل ، الأردن عمان دار وائل للنشر والتوزيع.
- 7- الأسكوا ، (2001) قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الأسكوا،نيويورك .
- 8- الطائي،يوسف ججيم ،والفضل ،مؤيد عبد الحسين ،والعبادي هاشم فوزي ،(2006) إدارة الموارد البشرية،منهل استراتيجي متكامل،الأردن عمان دار الوراق للنشر والتوزيع.
- 9- خطاب عايدة،(2003) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ،لبنان دار شركة الحريري للطباعة.
- 10- طنش ، أحمد،(2003)،الأطر القانونية والإجتماعية والتنظيمية والمعلوماتية والمهنية الموجهة لتمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة ،ورقة مقدمة إلى الملتقى السنوي الإسلامي السادس : دور المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة ،الأردن ،عمان الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- 11- عبد الوهاب علي محمد ، وآخرون(2000) إدارة الموارد البشرية ،القاهرة جامعة عين شمس ، كلية التجارة.
- 12- هاشم ،زكي محمود (1996) إدارة الموارد البشرية ،الطبعة الثانية ،الكويت مطبعة ذات السلاسل.

المراجع الاجنبية :

- 1- Ahnger , R.(2011) , The relationship between intellectual capital and financial performance : An empirical investigation in an Iranian Company , African Journal of Business Management , Vol. 5(1), pp.68-75
- 2- Aino , B, (2005) , How to greenerate intellectual capital .
www.jhergendaum .com
- 3- Chatzkel , Jay. (2002) , intellectual capital united kingdom : capstone publishing, Awiley company
- 4- Denisi , Angelo s.&Griffin , Ricky w.(2001) Human Resource Management , 2nd , Houghton Aifflin company .
- 5- Fairoz , Fauzul Mafasiya , Hirobumi, Takenouchi and Tanak , Tukiko,(2010) Entrepreneurial and Business performance of small and medium Scale Enterprises of Hambantota Districal sri lanka “ Asian social science , Vol,6 No 3, pp. 34-36
- 6- Heskett , J.L., Jones , T.O., Loveman, G.W, sasser, W.E.Jr & Schlesinger , L.A.(1994), putting the service profit chain to work , Harvard Business Review , March – April . pp 169-174
- 7- Hunt , S.& Morgan R.,(1995) ,” The comparative Advantage Theory of Competition “ Journal of Marketing . 59, April
- 8- Javalgi , Rajshekhar , Thomas W. Whipple , Amit K. Ghosh & Robert B. Young . (2005) Market Orientation , Strategic flexibility , and performance : implications for services providers , Journal of services Marketing , Vol.19 No, 4 . pp. 212-221
- 9- Karp, T. (2003) is intellectual capitalis the future wealth of organization ? Foresight of future studies , strategic thinking and policy , 5 (4) : pp. 20-27
- 10-Unger , Marius – (2004) , Developint core capabilities in a financial services firm: An intellectual capital perspective , Phd . for commerce degree , university , p 12

دور رأس المال البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة حالة: فرع اتصالات الجزائر لولاية بسكرة-الجزائر

د. صبرينة ترغيني

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة أمحمد بوقرة بومرداس-الجزائر

أ.د. مراد زايد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة الجزائر 3-الجزائر

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية لفرع اتصالات الجزائر لولاية بسكرة، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي، «ما هو دور رأس المال البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية...» وللإجابة عن مشكلة الدراسة تم صياغة أسئلتها في خمسة جوانب هي: مفهوم رأس المال البشري، أهمية رأس المال البشري، مفهوم الإدارة الإلكترونية، مبادئ تطبيق الإدارة الإلكترونية، دور رأس المال البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات بالإضافة للمصادر الثانوية من كتب ودوريات، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (40) موظفا لفرع اتصالات الجزائر لولاية بسكرة.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، الإدارة الإلكترونية، فرع اتصالات الجزائر.

Abstract:

This study aimed to identify the role of human capital in the electronic management in the branch of Algeria Telecom in the Wilaya of Biskra application. The study focused on the following question ,,What is the role of human capital in the application of e- management ,, and to answer the study problem we drafted five perspectives: the concept of human capital , the importance of human capital, the concept of e- management, the principles of the application of e-governance. The role of human capital in the electronic management application has been using descriptive analytical method in this study. It has been relying on the questionnaire as a tool for data collection as well as secondary sources of books, periodicals. The questionnaire was distributed on a sample of 40 employees of the branch of Algeria Telecom for the Wilaya of Biskra .

Key words: human capital, e- management, the branch of Algeria Telecom.

المقدمة

في ظل المنافسة المحتدمة، تسارع التطور التكنولوجي وتزامنها مع اقتصاد المعرفة يتعين على المؤسسات بمختلف أنواعها مواكبة كل الظروف المفروضة عليها وأن تزيد من قدرتها التنافسية، وهذا من خلال الاهتمام بمواردها المختلفة وفي مقدمتها رأس المال البشري الذي يركز على العنصر البشري باعتباره مورد إستراتيجي يمنح التفوق والريادة بقدر الاعتناء به. في المقابل يعد العمل وفقاً للإدارة الإلكترونية على قدر كبير من الأهمية لأنه يشير إلى قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بوسائل إلكترونية - كشبكة الإنترنت أو أي شبكة اتصال إلكتروني - فيما بينها وبين المواطنين ومنظمات الأعمال المتعاملة معها، بيسر وسهولة ودقة عالية، وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت، مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات في أي وقت وأي مكان.

تأسيساً على ما تقدم، تأتي هذه الدراسة لاستكشاف وتحليل مساهمة رأس المال البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري لرأس المال البشري من ثم إطار نظري للإدارة الإلكترونية والتعرف على مدى مساهمة رأس المال البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في توضيح أهمية رأس المال البشري ودوره الفعال في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، خاصة في ظل ما تشهده الإدارة من تحول واضح في مسارها وطريقة عملها .

مشكلة الدراسة

مما سبق يمكن بلورة مشكلة هذه الدراسة من خلال إثارة التساؤلات المتعددة حول العلاقة ما بين رأس المال البشري وتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، وبهذا فإن هذه الدراسة تطرح السؤال الرئيسي التالي:

« ما هو دور رأس المال البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية؟ »،

تحاول هذه الدراسة تقديم إجابات وافية تدور محاورها حول هذه الأسئلة:

- 1- ما المقصود برأس المال البشري ؟
- 2- ما هي أهمية رأس المال البشري ؟
- 3- ما المقصود بالإدارة الإلكترونية ؟
- 4- ما هي أهداف ومكاسب الإدارة الإلكترونية ؟
- 5- ما هي خصائص الإدارة الإلكترونية ؟
- 6- ما هي عناصر الإدارة الإلكترونية ؟
- 7- ما هي معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟
- 8- ما هو دور رأس المال البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟

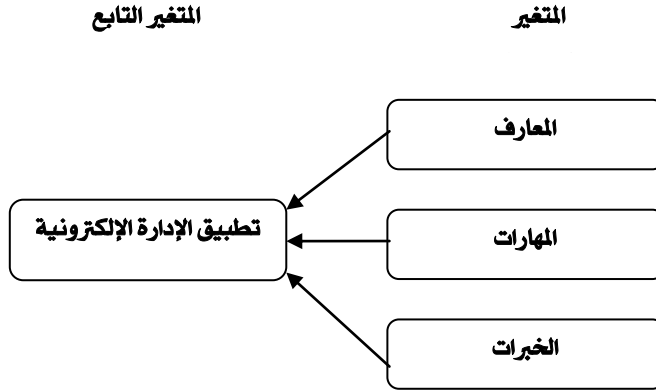
فرضيات الدراسة

من خلال طرح أسئلة المشكلة يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- 1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معارف رأس المال البشري وتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات رأس المال البشري وتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرات رأس المال البشري وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

نموذج الدراسة

الشكل التالي يعبر عن المتغيرات المستقلة التي تمثل الرأس مال البشري والمتمثلة في (المعارف، المهارات، الخبرات) والمتغير التابع المتمثل في تطبيق الإدارة الإلكترونية.



أولاً: الإطار المفاهيمي للدراسة

يعد رأس المال البشري أهم مورد من بين موارد المؤسسة لأنه لا يتقادم مع الزمن كما هو حال الموارد المادية وبقدر الإعتناء به يجعل المؤسسة في القمة لأنه هو أساس إنجاز أعمال المؤسسة، كما يعد العنصر الفاعل في إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة بشكل إلكتروني عبر شبكة الإنترنت أو الإنترنتات أو الإكسترانات مما يؤدي إلى إنجاز هذه المعاملات التي تعد يومية على أحسن وجه بالتالي يعود هذا بالنفع على المؤسسة كإكتساب الزبائن وتقليل التكاليف وتحقيق الأرباح ومن جهة أخرى ينعكس هذا على نوع الخدمة المقدمة للزبون من خلال تخفيف الجهد والمال والوقت عليه.

I. رأس المال البشري؛ ونفصله في النقاط الآتية:

1- تعريف رأس المال البشري: يرى Drucker أن رأس المال الحقيقي لأية مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها إنما يتمثل في رأس المال البشري الذي يعد موردا إستراتيجيا. ¹ وينظر إلى رأس المال البشري (*Humain Capital*) على أنه كل ما يزيد من إنتاجية العنصر البشري كالمهارات المعرفية والتقنية المكتسبة، من خلال العلم والخبرة، فالرأس المال البشري على الرغم من دوره الكبير في زيادة إنتاج السلع والخدمات إلا أنه يختلف عن رأس المال المادي بشكل أساسي كونه غير مادي بطبيعته، فعلى سبيل المثال تعتبر المعرفة المتخصصة التي اكتسبها الطبيب أو المهندس نوعاً من رأس المال البشري الذي لا يمكن بدونه إنتاج تلك الخدمات المتخصصة، كما تعتبر المهارة التي اكتسبها الحداد أو النجار نوعاً آخر من رأس المال البشري لأنها تمكنه وخلال نفس الفترة الزمنية من إنتاج كمية أكبر مقارنة مع شخص آخر أقل خبرة في المجال نفسه.²

كما يعتبر رأس المال البشري مجموعة المهارات التراكمية، والمعرفة والإنتاجية للمنظمة والأفراد والجماعات.³ يتمثل رأس المال البشري في مخزون المعارف والمعلومات والمؤهلات والمهارات المدرجة في فكر الأفراد وبالخصوص كفاءة وفعالية اليد العاملة الموظفة، لأن التعليم والتكوين يسمحان للعمال بإنتاج أكثر حتى مع ثبات حجم عوامل الإنتاج الأخرى.⁴

ويرى Grantham أن رأس المال البشري يتكون من المعرفة والمهارات والخبرة التطبيقية التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويعد رأس المال البشري محرك الإبداع في المنظمات العاملة في اقتصاد المعرفة وخصوصاً تفاعلهم مع الزبائن وهو بالنهاية قدرة الشركة لحل مشاكل الأعمال. ويشير Lothgren إلى أن رأس المال البشري يتكون من المكونات التالية:

- الإبتكار: ويقصد به القدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر.

- المقدرة (الكفاءة التخصصية): وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملين فضلا عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال.

- المقدرة الاجتماعية: وهي القدرة على التعامل والافتزان مع الآخرين وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الآخرين في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب.⁵

2- أهمية رأس المال البشري: تتمثل في:

- يعتبر من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء، لأن ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات وخبرات وتعليم وقدرات وجدارات، وغير ذلك، تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات، لأن المنظمة التي تمتلك رأس مال بشري غني يمكنها أن تنافس وتبقى وتنمو وتتطور بفعل ما سيضيفه العاملون من إبداعات وابتكارات جديدة.

- يساعد في خلق وابتكار وإنشاء معارف جديدة يتم استخدامها وتوظيفها في تطوير عمل المنظمة.

- أنه مورد نادر يصعب على الآخرين تقليده أو محاكاته، وهذا يتطلب من المنظمة الحفاظ عليه وتطويره والاهتمام به وعدم السماح بخسارته.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فالتنافس الحالي بين المنظمات يقوم على أساس الابتكار وتقديم المنتجات الجديدة وبالسعة الممكنة، وهذا لا يمكن للمنظمة من تحقيقه بدون طواقم بشرية ذات رأس مال بشري غني ليتمكنوا من تعزيز وتطوير الميزة التنافسية لمنظمتهم.

- يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى، فالتدريب أحد مكونات رأس المال البشري، فالشخص الذي يمتلك تدريباً وتأهيلاً سيكون أكثر قدرة على استخدام أصول المنظمة المختلفة بكفاءة عالية.

- له تأثير مباشر على قدرة الرياديين وأصحاب الأفكار الجديدة على صعيد تأمين رأس المال التمويلي اللازم لبدء مشاريع جديدة.⁶

II. الإدارة الإلكترونية: نفضلها في النقاط الآتية:

1- مفهوم الإدارة الإلكترونية: الإدارة الإلكترونية هي أكثر من مجرد موقع الكتروني على الإنترنت. وأخذت 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 والهياكل التي تتفق مع إمداد الخدمات الإلكترونية للمواطنين ومؤسسات الأعمال على حد سواء بمعنى آخر أنه يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها تمثل التطبيق الإلكتروني في الخدمات الذي يؤدي إلى التفاعل والتواصل بين المؤسسة والزبائن، وبين الحكومة والأعمال والقيام بالعمليات الداخلية والترابط بين الأعمال بعضها ببعض الكترونياً بغية تبسيط وتحسين أوجه الإدارة الديمقراطية المرتبطة بالمواطنين والأعمال على حد سواء.⁷

كما تعني بأنها تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات لطلابها من خلال الحاسب الآلي، وتخفيف هذه المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف غير معتدل المزاج. إنها عبارة عن منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري التقليدي العادي من إدارة يدوية ورقية إلى إدارة باستخدام الأجهزة الإلكترونية والتكنولوجية وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية ومعرفية وعقلية عليا قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل جهد وتكاليف.⁸ وهي أيضا استخدام الوسائل، والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة، أو التنظيم، أو الإجراءات أو التجارة، أو الإعلان.⁹ وفي تعريف آخر للبنك الدولي عرفت بأنها مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين، والمؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات، وزيادة وتعزيز المجتمع المدني.

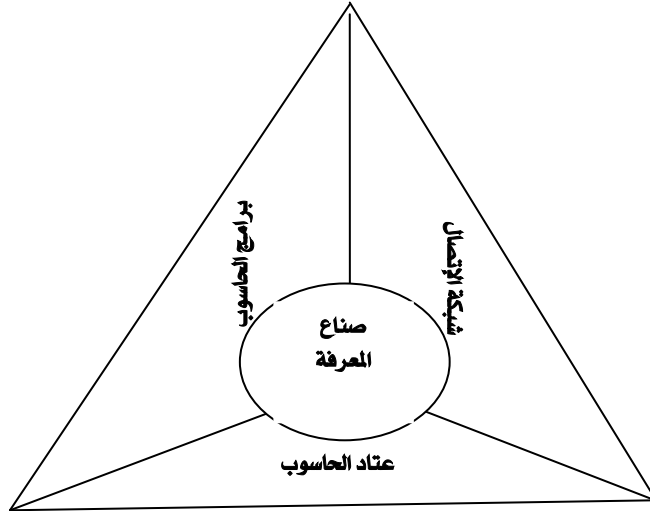
2- أهداف ومكاسب الإدارة الإلكترونية: تتمثل في:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد¹⁰.
- 3- خصائص الإدارة الإلكترونية: تتمثل في:**
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد إن الإدارة الإلكترونية تعني مختلف التدفقات الإدارية للبيانات، إذ يصبح شكلها الكترونياً، ومتداولاً بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة، و إذ يميز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من الإدارات التقليدية سمات عديدة منها السرعة والفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العرافيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، كما أنها إدارة بدون ورق حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الإلكتروني، والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية.
- صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمان إذ ستستمر 24 ساعة متواصلة، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار، ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن.
- مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الشبكية، والمؤسسات الذكية، باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة¹¹.
- 4- عناصر الإدارة الإلكترونية: يمكن القول بأن أهم عناصر الإدارة الإلكترونية الرئيسية تكمن في العنصر البشري، وذلك بالإضافة إلى العناصر والأدوات الفنية، المتمثلة في أجهزة الحاسب الآلي وما يتعلق بها، لقدرته على تشغيل أدوات الإدارة الإلكترونية، وفهم منظومتها، والعمل على إحتواء المعلومات بشكل رقمي، وسهولة تحريكها، وإعادة صياغتها، واستخدامها إلكترونياً من مكان لآخر¹². ويذكر سعد ياسين أن الإدارة الإلكترونية وثورة تكنولوجيا المعلومات هي صنعة الإمتزاج الخصب لثلاثية: عتاد الحاسوب (Hardware)، والبرمجيات (Software)، وشبكة الاتصالات (Communication Network)، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية كما هو موضح في الشكل الموالي¹³:**

الشكل رقم (1): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص24

5- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية: هي كآآتي:

- 1- المعوقات الإدارية: وتتمثل في:¹⁴
 - غموض المفهوم: ما زال الكثير من القيادات الإدارية يجهل هذه المصطلح، لذلك فإن الأمر يحتاج إلى توضيح المفهوم وتوفير الأرضية الفكرية له في المنظمات.
 - مقاومة التغيير: إن إقامة مثل هذا المشروع يحمل في طياته الكثير من التغييرات على صعيد المنظمات والأقسام والشعب وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييراً في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية، لذا فإننا نعتقد أنه ستكون هناك مقاومة تغيير.
- 2- معوقات مادية: وتتمثل في الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل، كما أن هذه التقنية في تطور مستمر، الأمر الذي يجعل اللحاق بهذه التطورات صعباً، وأن هذه التقنية متشابكة ومتكاملة الأمر الذي يجعل من المستحيل التدرج في توفيرها.
- 3- المعوقات الأمنية: أدت ثورة المعلومات إلى أنماط جديدة من التحديات والجرائم منها: لصوص الحاسب الذين يدخلون إلى أنظمة الحاسب وقواعد المعلومات ويسرقونها أو يعيثون بها، وهذه المعلومات تشكل مصدر تهديد امني نظراً لأنها تمثل رابطاً تعتمد القطاعات الاجتماعية عليها، كما أدى زيادة

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

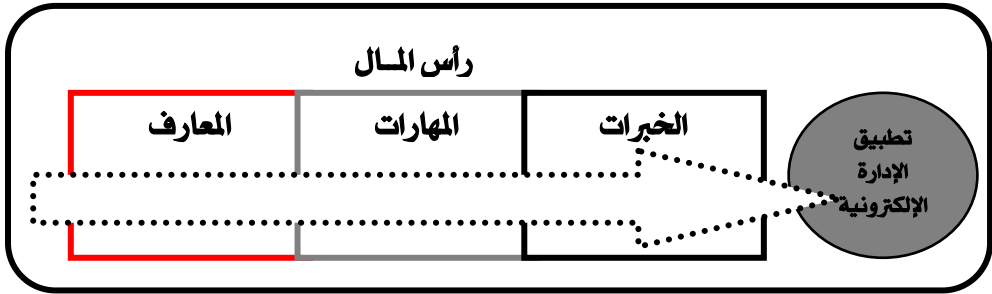
ترابط العالم Connectivity وزيادة الاعتمادية Dependency بين المؤسسات المالية والأعمال والمنظمات والدول والشعوب إلى توليد عدة أنواع جديدة من المخاطر الأمنية والتهديدات الاجتماعية، لذا يعد الأمن المعلوماتي من أهم المعوقات في تطبيق الحكومة الالكترونية، ومن جوانب الأمن المعلوماتي:

- الجانب الأمني التقني؛ ويتعلق بالأنظمة التقنية والشبكة والأجهزة والبرامج المستفاد منها.
- الجانب الإنساني؛ ويتعلق بتصرفات الإنسان المستفيد والمستخدم.
- الجانب البيئي؛ ويقصد به البيئة الطبيعية المحيطة بالتقنيات المستخدمة.

III. دور رأس المال البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية:

نجد أن رأس المال البشري يساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال معارفه، مهاراته، وخبراته حيث يمكن تلخيص ذلك كمايلي:

الشكل رقم (2): مساهمة مكونات رأس المال البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الباحثان

1- المعارف: هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة، محللة، ومطبقة¹⁵. فالعبرة إذن هي خلاصة أو نتاج مجموعة كبيرة من المعلومات المعالجة والمفسرة والمحللة وهذه المعلومات مستخرجة من قاعدة أخرى كبيرة من البيانات المختلفة. وهذا يؤثر على تطبيق الإدارة الإلكترونية فمن خلال إمتلاك المؤسسة لرأس مال بشري لديه مخزون كافي من المعارف سينعكس بالتأكيد على تطبيق الإدارة بالشكل الصحيح من دون عناء أو تحمل خسائر لتعليمهم العمل على عتاد أو برامج الحاسوب أو شبكات الإتصال.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والوالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

وانطلاقاً من ذلك نضع الافتراض التالي: معارف رأس المال البشري تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية

2- المهارات: ويعرفها G . Boterf بأنها، «القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة تكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية. كما عرفت على أنها مزج أو تنسيق ديناميكي لعوامل مختلفة متمثلة في المعارف النظرية، الإجراءات، الممارسات، الخبرة... فهي تعبر إذن عن حالة تعبئة، تنسيق وتنفيذ لهذه الموارد.¹⁶ وهذا يؤثر على تطبيق الإدارة الإلكترونية فإملاك المؤسسة لرأس مال بشري يتمتع بمهارات سينعكس بالتأكيد على تطبيق الإدارة بالشكل الصحيح من دون عناء أو تحمل خسائر لتعليمهم العمل على عتاد أو برامج الحاسوب أو شبكات الإتصال.

وانطلاقاً من ذلك نضع الافتراض التالي: مهارات رأس المال البشري تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية

3- الخبرات: تشير إلى المعرفة بمواطن الأمور وهو مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة أو قدرة الملاحظة لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، عادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقا أكبر وعضوية أكبر. لذلك تترافق كلمة خبرة غالبا مع كلمة تجربة. تترافق كلمة خبرة أيضا بشكل خاص مع المعرفة الإجرائية أي معرفة كيفية عمل شيء ما وليس مجرد معرفة خبرية (قولية) لذلك غالبا ما يصف الفلاسفة الخبرة على أنها معرفة تجريبية أو معرفة بعدية.¹⁷ وهذا سيؤثر على تطبيق الإدارة الإلكترونية فإملاك المؤسسة لرأس مال بشري يتمتع بخبرات جيدة سينعكس بالتأكيد على تطبيق الإدارة بالشكل الصحيح من دون عناء أو تحمل خسائر لتعليمهم العمل على عتاد أو برامج الحاسوب أو شبكات الإتصال.

وانطلاقاً من ذلك نضع الافتراض التالي: خبرات رأس المال البشري تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية

ثانيا: الإطار المنهجي للدراسة

- 1- **المنهج المتبع:** للتحكم في الموضوع ارتأينا تبني المنهج الاستكشافي الذي يهدف إلى استكشاف هيكل دراسة يساعد على البحث عن الفهم والتفسير للظاهرة المدروسة بغية تحقيق نتائج نظرية من خلال خلق ترابط جديد بين المفاهيم، وفقا لأسلوب الإبعاد الذي يعتمد على استنتاج فرضيات من الملاحظة لتحديد الروابط بين الظواهر والتي يتم اختيارها لاحقا بأسلوب الافتراض الاستنباطي ومناقشة نتائجها والتي تمتاز بالطابع النسبي، أما بالنسبة لنوع التحليل المستخدم فهو التحليل الكمي عن طريق استخدام الاستمارة في تحليل العلاقة بين المتغيرات.
- 2- **مجتمع الدراسة:** قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل لموظفي فرع اتصالات الجزائر لولاية بسكرة وترجع أسباب اختيار مجتمع هذه الدراسة فقط لكونه يحقق أغراض الدراسة. حيث تم توزيع (40) استبانة على موظفي المؤسسة محل الدراسة، في حين تم استرداد 34 استبانة بنسبة 85 % وهي نسبة جيدة.
- 3- **أداة جمع البيانات:** من أجل استكمال إجراءات الدراسة الميدانية وجمع مختلف البيانات والمعلومات اعتمدنا على:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- الاستبانة: حيث تعتبر من أهم وسائل جمع البيانات، لذلك قمنا بها لمعرفة رأي مسئولى المؤسسات محل الدراسة، واشتملت الاستبانة على أسئلة انقسمت إلى جزأين:

- الجزء الأول: أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوث كالسن، العمر، المنصب المشغول،.....

- الجزء الثاني: ويتعلق هذا الجزء بموضوع الدراسة تضمن أسئلة لمعرفة آراء المسئولين حول مساهمة الرأس مال البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة. وتضم (03) عبارات متضمنة خيارات موزعة على النحو الآتي:

- العبارة (1) وتتعلق بالمعارف،

- العبارة (1) تتعلق بالمهارات،

- العبارة (1) تتعلق بالخبرات.

والجدول التالي يبين محاور رأس المال البشري ورقم العبارات التي تقيسها:

جدول رقم (1): رأس المال البشري والعبارات التي تقيسه

المحاور	العبارات التي تقيسها
المعارف	1
المهارات	1
الخبرات	1

المصدر: من إعداد الباحثان

4- صدق وثبات أداة القياس:

4-1 صدق أداة الدراسة: يمكن تقسيمه إلى:

- الصدق الظاهري: قام الباحثان بعد تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة ثم القيام بعرضها على بعض من الحكمين. وقد استفاد الباحثان من ملحوظات ومقترحات أولئك الحكمين في بناء تلك الأداة وتعرف على مدى صلاحية العبارات وقد أعاد الحكمون الأداة بعد إبداء آرائهم وملحوظاتهم وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء الحكمين حيث عدلت الاستبانة ووضعت في صورتها النهائية.

- الصدق البنائي: لم يكتف الباحثان في معرفة صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري للأداة بل قاما بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة وجميع عبارات الاستمارة.

جدول رقم (2): معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من فقرات كل محور

معامل الارتباط	محاور أداة الدراسة
0.832	المعارف
0.829	المهارات
0.781	الخبرات

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (2) أن الدرجة الكلية لعاملات ارتباط محاور رأس المال البشري بلغت 0.81 وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الاستمارة.

2-4- ثبات أداة الدراسة: قد تم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ α) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة α للاستبانة الكلية = 0.89 % وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%)، كما أن قيمة α بالنسبة لكل محور أعلى من النسبة المقبولة 60%، والجدول التالي يوضح ذلك¹⁸.

الجدول رقم (3): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	محاور أداة الدراسة
0.899	المعارف
0.983	المهارات
0.802	الخبرات
0.89	الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات spss

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات

الدراسة، فقد تم استخدام الأساليب والمؤشرات الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية؛
- معامل الارتباط من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة؛
- اختبار (ألفا كرونباخ).

الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

1- تحليل نتائج الدراسة الميدانية: سنحاول في هذه النقطة معرفة مدى مساهمة معارف، مهارات وخبرات رأس المال البشري للمؤسسة محل الدراسة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وفيما يلي توضيح ذلك.

1-1 - تحليل نتائج المحور الأول: مساهمة المعارف في تطبيق الإدارة الإلكترونية

جدول رقم (4): نتائج علاقة المعارف بتطبيق الإدارة الإلكترونية

اسم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات			
		تسهل إستغلال عتاد الحاسوب	تسهل التعامل مع البرمجيات وشبكة الاتصالات	كل ما سبق	لاشيء مما سبق
مساهمة المعارف	التكرار	04	04	26	00
رأس المال البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية	النسبة %	11.76	11.76	76.47	00

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على SPSS

وبالنظر إلى الجدول رقم (4) يتبين أن معارف رأس المال البشري تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تسهيل إستغلال كل من عتاد الحاسوب وتسهيل التعامل مع البرمجيات وشبكات الإتصالات مما ينعكس بالإيجاب على تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث كانت نسبة تأكيد أفراد عينة الدراسة على أهمية إمتلاك معارف في تطبيق الإدارة الإلكترونية جيدة.

1-2 - تحليل نتائج المحور الثاني: مساهمة المهارات في تطبيق الإدارة الإلكترونية

جدول رقم (5): نتائج علاقة المهارات بتطبيق الإدارة الإلكترونية

اسم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات			
		يسهل إستغلال عتاد الحاسوب	تسهل التعامل مع البرمجيات وشبكة الاتصالات	كل ما سبق	لاشيء مما سبق
مساهمة المهارات رأس	التكرار	05	06	22	01
المال البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية	النسبة %	14.70	17.64	64.70	2.94

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على SPSS

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

وبالنظر إلى الجدول رقم (5) يتبين أن مهارات رأس المال البشري تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تسهيل إستغلال كل من عتاد الحاسوب وتسهيل التعامل مع البرمجيات وشبكات الإتصالات مما ينعكس بالإيجاب على تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث كانت نسبة تأكيد أفراد عينة الدراسة على أهمية امتلاك مهارات في تطبيق الإدارة الإلكترونية جيدة.

3-1- تحليل نتائج المحور الثالث: مساهمة الخبرات في تطبيق الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (6): نتائج علاقة الخبرات بتطبيق الإدارة الإلكترونية

اسم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات		
		يسهل إستغلال عتاد الحاسوب	يسهل التعامل مع البرمجيات وشبكة الاتصالات	كل ما سبق
مساهمة الخبرات	التكرار	10	08	16
رأس المال البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية	النسبة %	29.41	23.52	47.05

لمصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على spss

وبالنظر إلى الجدول رقم (6) يتبين أن خبرات رأس المال البشري تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تسهيل إستغلال كل من عتاد الحاسوب وتسهيل التعامل مع البرمجيات وشبكات الإتصالات مما ينعكس بالإيجاب على تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث كانت نسبة تأكيد أفراد عينة الدراسة على أهمية امتلاك خبرات في تطبيق الإدارة الإلكترونية متوسطة مما يدل على أهمية كل من المعارف والمهارات بالمقارنة بامتلاك الخبرات.

2- مناقشة النتائج: تشير نتائج الدراسة إلى مساهمة رأس المال البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية في

المؤسسة محل الدراسة حيث كانت بنسبة جيدة، كما توصلنا إلى أن كل من معارف رأس المال البشري، مهاراته وخبراته تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية. وجاءت نتائج دراستنا هذه على النحو الآتي:

- أظهرت النتائج درجة جيدة لمساهمة معارف رأس المال البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تسهيل إستغلال عتاد الحاسوب وتسهيل التعامل مع البرمجيات وشبكة الإتصالات.

- كما أظهرت النتائج درجة جيدة لمساهمة مهارات رأس المال البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تسهيل إستغلال عتاد الحاسوب وتسهيل التعامل مع البرمجيات وشبكة الإتصالات.

- وأظهرت النتائج درجة متوسطة لمساهمة خبرات رأس المال البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تسهيل إستغلال عتاد الحاسوب وتسهيل التعامل مع البرمجيات وشبكة الإتصالات.

الخاتمة

مما سبق يمكننا القول أن أكثر متغيرات رأس المال البشري تأثيراً على تطبيق الإدارة الإلكترونية هي المعارف ثم يليها المهارات وفي الأخير الخبرات. هذا يمكننا من تأكيد التام للفرضيات الثلاثة التي تم طرحها مسبقاً ولكننا تمكنا من إثبات أن لمعارف رأس المال البشري دور مهم نسبياً في تطبيق الإدارة الإلكترونية مقارنة بالمهارات والخبرات. والأهم من ذلك أننا توصلنا إلى أن رأس المال البشري من خلال معارفه ومهاراته وخبراته يعد العنصر الفاعل (قلب) عناصر الإدارة الإلكترونية والمحرك الأساسي لبقية العناصر (عتاد الحاسوب، برامج الحاسوب، شبكة الإتصالات).

النتائج والتوصيات:

النتائج: في ضوء الإطار النظري للدراسة توصلنا إلى مجموعة نتائج أهمها:

- تأثر معارف رأس المال البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل كبير.
- تأثر مهارات رأس المال البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أقل من عامل المعرفة.
- تأثر خبرات رأس المال البشري في تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أقل من عاملي المعرفة والمهارات.
- يعد رأس المال البشري مورداً إستراتيجياً بما تحمله الكلمة من معاني لأي مؤسسة تطمح لتحقيق النجاح والتفوق.

التوصيات: بناءً على الإطار النظري للدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها يقدم الباحثان التوصيات الآتية:

- ضرورة التدريب المستمر من أجل تجديد معارف الموارد البشرية في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية ورفع مستواهم العلمي والعملية لمواكبة التطور المرتبط بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة عقد مؤتمرات محلية ودولية حول أهمية الموارد البشرية.
- ضرورة عقد مؤتمرات محلية ودولية حول أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المراجع

- ¹ سملاي يحضية، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، عدد 6، جوان 2004، ص2
- ² سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 112
- ³ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص117
- ⁴ براهيم شريقي، دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر: دراسة قياسية في الفترة 1964-2010، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، عدد 8، 2012، ص34
- ⁵ مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية الجوال، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2011، ص50
- ⁶ محمد عوض، رأس المال البشري الفلسطيني ودوره في تعزيز القدرة التنافسية للسلع الفلسطينية حالة دراسة -منتجات الألبان في الضفة الغربية، المؤتمر الاقتصادي حول: نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 16/17 أكتوبر 2012، ص10
- ⁷ سحر قدوري، الإدارة الالكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور، عدد 14، العراق، ص161
- ⁸ ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة الماجستير في إدارة تربية، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، مصر، 2011، ص36
- ⁹ محمد محمود الطعمنة، طارق شريف العلوش، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2004، ص11
- ¹⁰ Riad Bouriche, *Le rôle des TIC dans la bonne gouvernance*, participation avec cette communication au séminaire national intitulé, Informations et société de la connaissance , La faculté des sciences sociales et humaines, Université Mentouri Constantine- organisé les 18/19 avril 2009 , P 3.
- ¹¹ رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية والمتغيرات العالمية الجديدة ، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة، 2004، ص4
- ¹² محمد جمال، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة الفوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص36

¹³ ياسين سعد، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص24

¹⁴ محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008، ص ص97-98

¹⁵ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص57

¹⁶ عبد الوهاب بن بريكة وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر-بسكرة ، 22/21 فيفري 2012، ص4

¹⁷ <http://ar.wikipedia.org>

¹⁸ وسيلة بن ساهل، مدخل إلى المنهجية (دراسة المنهج)، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 22 فيفري 2010

أثر التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية على تحسين الأداء الشامل للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية-

الدكتور: مراد كواشي الأستاذة: مريم بودودة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة أم البواقي - الجزائر - جامعة جيجل - الجزائر -

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر التمكين الإداري للعاملين كمدخل لتأهيل الموارد البشرية على تحسين الأداء الشامل للمؤسسة، ومن خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي تناولنا فيه واقع التمكين الإداري للعاملين وأثره على أداء مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، اتضح لنا أن غياب نظام حوافز فعال، وعدم نجاعة السياسة التكوينية للمؤسسة والذي أثر بدوره على حوادث العمل المسجلة وذلك بسبب عدم برمجتها لدورات تدريبية كافية في مجال الأمن والسلامة المهنية. ولقد كان لحوادث العمل تأثير سلبي على أداء المؤسسة، حيث ارتفع عدد الأيام الضائعة بسبب هذه الحوادث مما أدى إلى التأثير السلبي على معدل الإنتاجية للعامل وبالتالي حجم الإنتاج الإجمالي ككل هذا من جهة، ومن جهة أخرى عدم قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليفها خاصة الخفية منها. ولقد تبين لنا من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية مدى أهمية التقييم الشامل للأداء، فرغم أن الأداء المالي لهذه المؤسسة كان جيدا وذلك بالنظر للمنظور المالي، إلا أن هذا الأخير كان يخفي وراءه أداء أقل مستوى في المنظورات الأخرى.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة، التمكين الإداري للعاملين، الأداء الشامل للمؤسسة، بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

Abstract:

This study aims to highlight the impact of the administrative empowerment of workers as an input for the rehabilitation of human resources to improve the overall performance of the enterprise, and through the analysis of the survey results, which we dealt with the reality of administrative empowerment of workers and its impact on the performance of the institution porcelain health Emilia, we found out that the absence of an effective system of incentives, and not to the efficacy of the policy formative institution, which in turn impact on work accidents recorded due to the lack of programmed training courses for sufficient in the field of security and safety. And we've had to work accidents negative impact on the performance of the institution, where the number of lost days increased due to the incidents which led to the negative impact on the productivity of the worker and therefore the size of the total production as a whole on the one

hand, and on the other hand, not the institution's ability to control the private costs hidden from them. It has been shown to us through the application of performance balanced scorecard sustainable health institution porcelain Emilia card over the importance of a comprehensive evaluation of the performance, although the financial performance of this institution was good in view of the financial perspective, but that the latter was hiding behind a lower-level performance in other perspectives.□

Keywords: enterprise, administrative empowerment of workers, the overall performance of the enterprise, balanced scorecard sustainable.

المقدمة:

تواجه المؤسسات ضغوطات وتحديات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة والسريعة في بيئة الأعمال، من هذا المنطلق تسعى معظم المؤسسات للبحث عن الطرق والسبل الكفيلة التي من شأنها دعم ميزتها التنافسية، مما تطلب الأمر تبني اتجاهات حديثة لتقييم أدائها الشامل وتبسيط اهتمامها على المورد البشري، هذا الأخير يمثل حجر الزاوية في أي مؤسسة. وهناك اتفاق بين رجال الإدارة أن إدارة وتنمية الموارد البشرية هو المدخل الأنجع لرفع أو تحسين كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات بما يحقق الإنتاجية الأعلى والربحية الأعلى من ناحية وكذلك رضا هذه الموارد البشرية من ناحية أخرى، وهذا يتحقق إلا من خلال تبني مفهوم التمكين كتوجه حديث لما له من أثر إيجابي على تحسين الأداء الشامل للمؤسسة والارتقاء به بمستويات أفضل.

تأسيسا على ما سبق، تتلخص إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يؤثر التمكين الإداري كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بتقسيم هذه الورقة البحثية إلى المحاور التالية:

المحور الأول: التمكين الإداري للعاملين.

المحور الثاني: الأداء الشامل للمؤسسة.

المحور الثالث: بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

المحور الرابع: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالمليية.

ثانيا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في مكانة وأهمية موضوع التمكين الإداري، باعتباره فلسفة تسييرية حديثة تتماشى مع تطورات الأفراد لدفعهم وتمكينهم أكثر في العمل وتحسين أدائهم، وبالتالي تحسين الأداء الشامل للمؤسسة.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

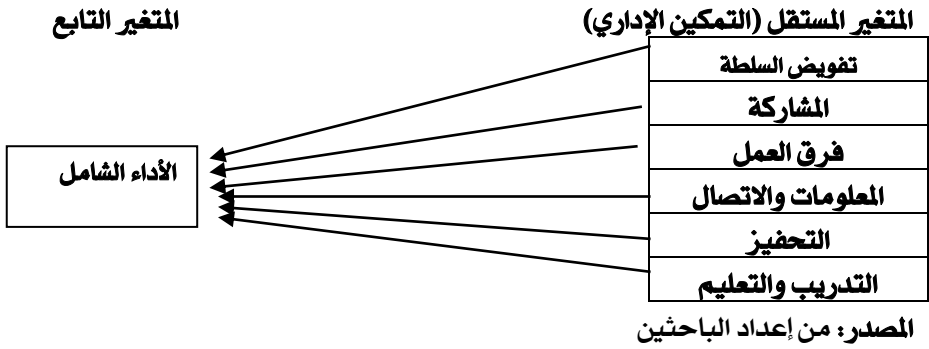
- المساهمة في بلورة إطار نظري ومعرفي لفهوم التمكين الإداري للعاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالمليية.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- التعرف على مستوى الأداء الشامل وأبعاده في مؤسسة الخزف الصحي بالمليية.
- تحليل العلاقة الارتباطية بين متغير الدراسة المستقل (تمكين العاملين) وكل بعد من أبعاده وبين المتغير التابع (الأداء الشامل).
- دراسة أثر التمكين الإداري للعاملين على تحسين الأداء الشامل من وجهة نظر العاملين في مؤسسة الخزف الصحي بالمليية.
- تقديم نتائج الدراسة التطبيقية والآفاق الخاصة بموضوع هذه الدراسة.

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



يتبين من المخطط أنه:

- يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (الأداء الشامل)، وأن متغير التمكين الإداري يشمل: تفويض السلطة، المشاركة، فرق العمل، المعلومات والاتصال، التحفيز، التدريب والتعليم.

- إن حركة المخطط تكون بوجود تأثير مباشر لكل متغير من متغيرات التمكين الإداري في متغير الأداء الشامل.

عينة الدراسة: تتمثل عينة الدراسة في عينة عشوائية مكونة من ربع عمال مؤسسة الخزف الصحي بالمليية، والبالغ عددهم (122) عاملاً.

منهج الدراسة: للإجابة على إشكالية البحث، اخترنا المنهج الوصفي التحليلي، لكونه منهجاً مساعداً على التحليل الشامل والعميق لهذه الإشكالية.

بينما اعتمدنا في القسم التطبيقي على منهج دراسة حالة، من خلال جمع المعلومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الخزف الصحي بالمليية. بالإضافة إلى المنهجين السابقين فقد اعتمدنا على المنهج المقارن، وذلك عندما تطرقنا إلى دراسة المؤشرات الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، وأجرينا المقارنة بين النتائج الفعلية التي حققتها هذه المؤسسة مع نتائجها المستهدفة

أداة الدراسة: لقد تم الاعتماد من أجل محاولة معرفة واقع التمكين الإداري للعاملين وأثره على الأداء الشامل لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية على الاستبيان، أما كيفية عرض النتائج المحصلة عليها من الاستبيان، فقد تم استخدام جداول متضمنة لكل من التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري وغيرها من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS)

ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) استخدم الباحثان معامل (CRONBACH ALPHA) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (01).

الجدول رقم (01): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	التمكين الإداري	نظام تقييم الأداء الشامل
معامل الثبات (CRONBACH) (ALPHA)	0.801	0.773

يلاحظ من الجدول رقم (01) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من 0.60.

المحور الأول: التمكين الإداري للعاملين

1- مفهوم التمكين الإداري: يعرف Robbins التمكين الإداري بأنه «الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين»،¹ ويعرف Ettore التمكين الإداري بأنه «منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا»،² كما عرف Shackletor التمكين الإداري أنه «فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المسؤوليات الدنيا»،³ وعرف كذلك Kanter التمكين الإداري بأنه «عملية توزيع وتقسيم السلطة بين العاملين بالمؤسسة»،⁴ أما المغربي فأشار إليه بأنه «القوى التي يكسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتماؤهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعمال في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم. وبالتالي لا بد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم، وأدائه بحيث يصبحون مسؤولين مسؤولية كاملة عنه»،⁵

2- أبعاد التمكين الإداري للعاملين: يتكون التمكين الإداري للعاملين من ستة أبعاد أساسية هي:

تفويض السلطة: تعني بها التخلي عن جزء من الصلاحيات والمهام إلى المرؤوسين والعمال، فيفوض الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض المهام التي يشغلها، ويكون للمفوض إليه اتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرئيس. ويرى LAWLER أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المؤسسة، كي يتاح للعاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق المشاركة.⁶

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

المشاركة: عبارة عن السماح للعامل اتخاذ القرارات التي تكون في نطاق عمله والتعبير عن وجهات نظره أمام المسير .

فرق العمل: وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكوناً هاماً في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجيع أدائه بشكل جماعي⁷.

المعلومات والاتصال: يجب توافر قنوات اتصال من أجل نقل المعلومات المشارك بها في الزمان والمكان المناسبين، ويعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين. التحفيز: تعد الحوافز المادية والمعنوية من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للعاملين بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه كلها مقبولة، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

التدريب والتعليم: إن المستويات العليا من التدريب والتعليم والتأهيل تعد حاسمة لتعزيز التمكين في ضوء توفيرها للمهارات وهذا ما يزيد من ثقة الأفراد بقدراتهم، فتهدف العملية التدريبية المستمرة إلى تزويد العمال بالمعلومات والمعارف وتحسينها وتحسين مهاراتهم في أداء العمل فنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يرتبط بكافة سبل التعلم من خلال التدريب والتعلم الجماعي وإدارة المعرفة من خلال جعل الأفراد وعيا لمعارفهم ومحاولة إخراج معارفهم الباطنية وتحويلها بين الأفراد ونشرها في المؤسسة⁸.

المحور الثاني: الأداء الشامل للمؤسسة

1- تعريف الأداء الشامل للمؤسسة: لقد انتقل مفهوم الأداء من مفهوم مالي إلى مقاربات أكثر شمولية تتضمن أبعاد اقتصادية، اجتماعية، وبيئية بمعنى أن مسؤولية المؤسسات توسعت ولم تعد محصورة على المساهمين فقط وإنما اندمجت أطراف أخرى تسمى بأصحاب المصلحة، نحاول فيما يلي تلخيص أهم التعريفات المقدمة من قبل الباحثين لهذا المصطلح.

تعريف (Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD): الأداء الشامل هو الذي يراعي ويدمج الأبعاد الثلاثة للأداء:⁹ الأداء الاقتصادي: ويتمثل في قدرة المؤسسة على كسب ثقة المساهمين والزبائن، ويتم قياس هذا الأداء من خلال الميزانية وحساب النتائج، الأداء الاجتماعي: الذي يركز على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطراف فعالة، الأداء البيئي: والذي يركز على المساهمة الفعالة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها. أما Angèle DAHOU فيعرف الأداء الشامل على أنه «تجميع للأداء الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي»،¹⁰ . وحسب Cameron يقوم الأداء الشامل على أربع مقاربات وهي: تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلية العمليات الداخلية، إرضاء الأطراف الفاعلة في المؤسسة (أصحاب المصالح)¹¹.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

من خلال عرض التعاريف السابقة نصل إلى أن الأداء الشامل لا يركز على النتائج المالية فقط وتعظيم منفعة المساهمين، فاستمرارية المؤسسة في نشاطها يجب أن تراعي كذلك أهداف وتطلعات فئات أصحاب المصالح (العملاء، الموردون، المساهمون، العاملون، وكذلك جمعيات الدفاع عن البيئة...).

2 - تقييم الأداء: لقد تعددت تعريفات تقييم الأداء المؤسسي بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال، نذكر منها ثلاثة على سبيل المثال لا الحصر:

يعرف تقييم الأداء على أنه: «مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإداري والإنتاجي والتقني والتسويقي والتخطيطي.. الخ، خلال فترة زمنية محددة.¹² كما يعرف على أنه «عملية مرشدة للنشاطات، وذلك لتقدير ما إذا كانت المؤسسة نفسها تحصل على مواردها وتنفع منها بكفاءة وفعالية في سبيل تحقيق أهدافها»،¹³ ويعرف أيضا بأنه «تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية والتي يحاول فيها المدبرون أن يفترضوا بأن الخيار الإستراتيجي يتم تنفيذه بصورة صحيحة ويحقق أهداف المؤسسة»¹⁴...

ويتضح من خلال ما سبق أن تقييم أداء المؤسسة هو عملية تهدف إلى تدعيم الإيجابيات ومناطق القوة في الأداء، والحد من السلبيات ومناطق الضعف وإيجاد الثغرات ووضع المقترحات لمعالجة الثغرات وبالتالي السعي لتحسين ورفع مستوى الأداء بالمؤسسة.

ولتقييم الأداء الشامل في المؤسسة يمكن استخدام عدة نماذج حديثة من بينها: نموذج أصحاب المصالح، نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية، نموذج التقارير الثلاثية، ونموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام، وهذا النموذج الأخير هو الذي سنستخدمه في عملية التقييم.

المحور الثالث: بطاقة الأداء المتوازن المستدام

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن المستدام من أهم أدوات التسيير الحديثة لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، ذلك لأنها تسمح بتقييم الأداء من نواحي مختلفة لتتمكن المؤسسة من استغلال جميع مواردها ومراجعة ما تقوم به من أعمال في منطلق شمولي وهذا لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

1 - مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدام: لقد وردت تعريفات عديدة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام نذكر منها:

عرف Kaplan & Norton بطاقة الأداء المتوازن المستدام على أنها: «إحدى أدوات نظام المحاسبة الإدارية الحديثة، تهتم بقياس الأداء في المؤسسات لزيادة قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة»،¹⁵

عرف كل من Kaplan & Atkinson بطاقة الأداء المتوازن المستدام بأنها: «أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة المؤسسة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أو أربعة أبعاد أساسية، هي (الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها المؤسسة للعاملين فيها للتعلم والنمو)، وبذلك يصبح التنافس فيما بين المؤسسات قائما على أساس ما يتوفر فيها من روح المبادرة، والقدرة على الإبداع والابتكار، أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة»،¹⁶

عرف Robinson بطاقة الأداء المتوازن المستدام على أنها، «نموذج يعرض طرفا متنوعا لإدارة المؤسسة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار الآثار المنعكسة على كل

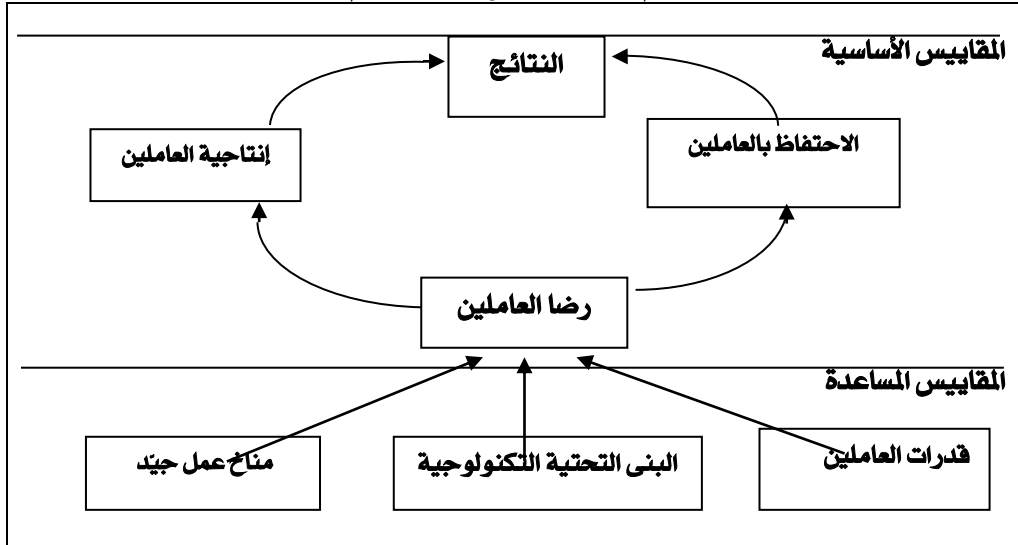
المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

من المنظور المالي والزبائن والعمليات والمراحل الداخلية وتعلم الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمجاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل،¹⁷ . وفي ضوء التعاريف السابقة، يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام هي عبارة عن نظام لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة وفق أربعة منظورات (المالي، العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو، البيئي والاجتماعي) يتم من خلالها ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف، مؤشرات، قيم مستهدفة، ومبادرات .

2- منظورات بطاقة الأداء المتوازن المستدام: المنظورات الخمسة التي تعتمد عليها هذه البطاقة تتمثل في:¹⁸

- المنظور المالي: يعكس الأهداف المالية ويعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق رضا المساهمين من خلال تحقيق معدلات عائد مرضية لاستثماراتهم.
 - منظور العملاء: يأخذ بنظر الاعتبار نظرة العميل والذي ينعكس في هدف قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العميل من خلال تحقيق الجودة الملائمة والسعر الملائم.
 - منظور العمليات الداخلية: يركز على أعمال المؤسسة وكيف يمكن أن تحقق التفوق الذي ينعكس في هدف قدرتها على تحقيق النجاح من خلال الكفاءة والفعالية.
 - منظور التعلم والنمو: ويعبر عن إمكانية استمرار المؤسسة في تكيفها، والذي يعكس هدف مدى قدرتها على التجدد والإبداع.
 - المنظور البيئي والاجتماعي: ويعكس إيفاء المؤسسة لمتطلبات البيئة والمجتمع.
- فمن خلال المنظور الرابع تبرز أكثر أهمية هذه الدراسة وكذا أثر التمكين في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة، فهذا المنظور يركز على التعلم التنظيمي والنمو اللذين يؤديان إلى تحديد البنية التحتية وتشخيصها، والتي يجب أن تبنى عليها المؤسسة لتحقيق الابتكار والتطوير طويل الأجل، ويتحقق ذلك من خلال ثلاثة موارد أساسية هي¹⁹ :
- قدرات العاملين: (Employee capabilities)) تتلخص مقاييس الأداء لهذا المنظور في رضا العاملين، الاحتفاظ بالعاملين، وإنتاجية العاملين. ويوضح الشكل رقم (02) المقاييس المستخدمة لتقييم الأداء وفق منظور التعلم والنمو :

الشكل رقم (02): مقاييس منظور التعلم والنمو



Source: Robert Kaplan & David Norton, The balanced scorecard translating strategy into action, Harvard business school press, Boston, 1996, P.129.

➤ **قدرات أنظمة المعلومات (Information systems capabilities)** : تتمثل في الإمكانات المتاحة من نظم المعلومات داخل المؤسسة، وتشكل عاملاً أساسياً ومهماً في نجاح عملية التعلم والنمو في المؤسسة، فكلما كانت هذه الإمكانيات مناسبة لأي توسع تقوم به المؤسسة، وكلما كان من الممكن تفهم العاملين لاستخدام هذه الإمكانيات مع كل نمو أدى ذلك إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل واضح.

➤ **التحفيز، التمكين، والاندماج (Motivation, empowerment, and alignment)** : إن تحفيز العاملين واندماجهم في العمل وتمكينهم فيه يؤدي لتحسين مستويات الأداء وتعلم كل ما يفيد في تحقيق نمو نشاط المؤسسة.

المحور الرابع: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالمليية

1- لمحة تاريخية عن مؤسسة الخزف الصحي بالمليية

تعتبر مؤسسة الخزف الصحي بالمليية كمؤسسة فرعية تابعة لجمع الخزف الصحي بالشرق ECE ويقدر رأس مالها الاجتماعي حالياً، بـ 208.000.000 دج. أما موضوعها يتمثل في إنتاج وتسويق منتجات الخزف الصحي، أما بالنسبة لأسلوبها في الصنع فتعتمد على نوع ,,vetrous china,, وهو من أصل إيطالي، بحيث أنه لا يتطلب تكنولوجيا متقدمة جداً، حيث يعتمد على استعمال اليد العاملة بكثافة.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

2- تحليل نتائج الدراسة الاستقصائية- واقع التمكين الإداري للعاملين وأثره على أداء مؤسسة الخزف الصحي بالمليية-

- تحليل ومناقشة مستوى إدراك التمكين الإداري كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في المؤسسة
- يحتوى الجدول رقم (02) نتائج التحليل الإحصائي لأجوبة مفردات العينة عن مستوى إدراك التمكين الإداري من وجهة العاملين بالمؤسسة

الجدول رقم (02): مستوى إدراك التمكين الإداري كمدخل لتأهيل الموارد البشرية في المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مرتفع		متوسط		منخفض		أبعاد التمكين الإداري
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.429	1.58	16.4	18	49.1	54	34.5	38	تفويض السلطة
0.516	1.61	13.6	15	33.6	37	52.7	58	المشاركة
0.457	2.24	37.3	41	49.1	54	13.6	15	فرق العمل
0.411	1.95	18.2	20	59.1	65	22.7	25	المعلومات والاتصال
0.429	1.42	9.1	10	23.6	26	67.3	74	التحفيز
0.429	1.58	9.1	10	40.0	44	50.9	56	التدريب والتعليم
0.445	1.73	17.28		42.42		40.28		مستوى إدراك التمكين

اعتمادا على بيانات الجدول يمكن إبراز النتائج التالية:

- لقد جاءت كل قيم الوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول مستوى التمكين الإداري أقل من قيمة المرتفع (2.33)، وهي تقع ضمن المجال متوسط (1.66-2.33). و معدلها عموما كان 1.73 وهو يقع ضمن المجال متوسط (1.66-2.33)، وبانحراف معياري بلغ معدل 0.445.
- ومن خلال النسب المالية يتبين لنا أن حوالي 43% من المستجوبين يتحقق التمكين بمستوى متوسط، في حين أن نسبة 40% من المستجوبين يتحقق التمكين بمستوى منخفض، أما نسبة مستوى مرتفع من التمكين بلغت 17%.
- نلاحظ أن بعد تفويض السلطة جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد 1.58 ويقع ضمن المجال المنخفض (0-1.66) بانحراف معياري 0.429، وما يدل أن مؤسسة الخزف الصحي بالمليية لا تعطي اهتماما كبيرا لتفويض السلطة.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والموالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- أما بعد المشاركة جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد 1.61 ويقع ضمن المجال المنخفض (0-1.66) بانحراف معياري 0.516، وما يدل أن مؤسسة الخزف الصحي بالميلية لا تعطي كذلك اهتماما كبيرا للمشاركة في اتخاذ القرار.
- بالنسبة لبعد فرق العمل جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد 2.24 ويقع ضمن المجال المتوسط (1.66-2.33) بانحراف معياري 0.457، وما يدل على تمكين فرق العمل ومنهم بعض الصلاحيات.
- أما بعد المعلومات والاتصال جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد 1.95 ويقع ضمن المجال المتوسط (1.66-2.33) بانحراف معياري 0.411، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تولي اهتمام كبير لاستخدام الشبكات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- بعد التحفيز جاء في الترتيب الأخير من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد 1.42 ويقع ضمن المجال المنخفض (0-1.66) بانحراف معياري 0.429، وما يدل على أن المؤسسة لا تولي اهتماما لعملية التحفيز، وهذا بدوره أدى إلى إضراب العمال وكانت حل مطالبهم زيادة الأجور والمحفزات، وهذا ما أدى إلى نقص عدد ساعات العمل الإجمالية وهذا ما كان له أثر سلبي على أداء المؤسسة.
- بالنسبة للبعد الأخير (التدريب والتعليم) جاء في الترتيب ما قبل الأخير من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد 1.58 ويقع ضمن المجال المنخفض (0-1.66) بانحراف معياري 0.429، وما يدل على عدم نجاعة السياسة التكوينية بالمؤسسة والذي أثر بدوره على حوادث العمل المسجلة وذلك بسبب عدم برمجتها لدورات تدريبية كافية في مجال الأمن والسلامة المهنية. ولقد كان لحوادث العمل تأثير سلبي على أداء المؤسسة، حيث ارتفع عدد الأيام الضائعة بسبب هذه الحوادث مما أدى إلى التأثير السلبي على معدل الإنتاجية للعامل وبالتالي حجم الإنتاج الإجمالي ككل هذا من جهة، ومن جهة أخرى عدم قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليفها خاصة الخفية منها.
- بناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى إدراك وممارسة التمكين الإداري في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية جاء متوسطا، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا لتبني مفهوم وأبعاد التمكين كاتجاه إداري حديث.
- **تحليل ومناقشة الأفكار المتعلقة بنظام تقييم الأداء الشامل للمؤسسة**
يحتوى الجدول رقم (03) نتائج التحليل الإحصائي لأجوبة مفردات العينة عن مدى الموافقة على الأفكار المعيرة عن نظام تقييم الأداء

الجدول رقم (03): مدى الموافقة على الأفكار المعبرة عن نظام تقييم الأداء

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق جدا		موافق		على الحياد		غير موافق		غير موافق تماما		درجة الموافقة على الأفكار
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.613	1.95			4.5	5	52.7	16	52.7	58	28.2	31	تتوفر مؤسستكم على نظام واضح ومحدد لتقييم الأداء
0.522	1.57			3.6	4	2.7	3	4.09	45	52.7	58	تتوفر مؤسستكم على نظام فعال للحوافز
0.522	2.03			8.2	9	2.7	3	72.7	80	16.4	18	سياسة التكوين ملمحة ضمن السياسة العامة لمؤسستكم
0.615	1.99			4.5	5	16.4	18	52.7	58	26.4	29	يغطي نظام تقييم الأداء جميع أنشطة مؤسستكم
0.568	1.88			5.2		18.62		45.54		30.92		المعدل

اعتمادا على بيانات الجدول يمكن إبراز النتائج التالية:

- لقد جاءت كل قيم الوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول الأفكار الأربعة المعبرة عن نظام تقييم الأداء أقل من قيمة المتوسط (3)، وهي تقع ضمن المجال غير موافق تماما وغير موافق. غير أن معدلها عموما كان 1.88 وهو يقع ضمن المجال غير موافق (1.8 - 2.6)، وبانحراف معياري بلغ معدله 0.56.

- ومن خلال النسب المئوية يتبين لنا أن حوالي 50% من المستجوبين غير موافقين عن الأفكار المعبرة عن نظام تقييم الأداء، في حين أن نسبة 30% من المستجوبين غير موافقين تماما، أما نسبة التردد بلغت 18%.

إن هذه النتائج جاءت معبرة ومنطقية، لأن المؤسسة تعتمد على أدوات تقليدية في تقييم الأداء مثل: التقارير الدورية، لوحة القيادة، وبالتالي فهي تفتقد لأي جديد في مجال الإدارة الحديثة.

3- مراحل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية

يتطلب بناء وتطبيق هذا النموذج القيام بأربعة مراحل متعاقبة، وتتمثل هذه المراحل في مرحلة الإعداد، مرحلة التصميم، مرحلة التنفيذ، وأخيرا مرحلة تحليل نتائج تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

أ- مرحلة إعداد بطاقة الأداء المتوازن المستدام

في هذه المرحلة يتم صياغة رؤية المؤسسة، ثم تحديد الإستراتيجيات والأهداف الإستراتيجية المناسبة، ليتم بعد ذلك تحديد عوامل النجاح:

- تحديد رؤية ورسالة مؤسسة الخزف الصحي بالمليية: رؤية المؤسسة تتمثل في أن تكون ،مؤسسة الخزف الصحي بالمليية هي الرائدة في السوق الجزائري،،.
- تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة الخزف الصحي بالمليية: يكون التحديد على أساس منظورات بطاقة الأداء المتوازن المستدام، وهي موضحة في الجدول رقم (05):

الجدول رقم (05): تحديد الإستراتيجيات والأهداف الإستراتيجية لمؤسسة الخزف الصحي بالمليية

بناء الأهداف الإستراتيجية				المنظورات
تحسين معدل الربحية الصافية.	تحسين معدل	تعظيم الاستغلال الأمثل	تخفيض التكاليف.	المالي
زيادة الحصص السوقية.	النمو في حجم المبيعات.	تحسين جودة الصنع.	تحسين كفاءة العملية التسويقية.	العملاء
زيادة معدل دوران المخزون.	زيادة معدل إنتاجية العامل.	تحسين الإنتاجية.	تحسين كفاءة عملية الصيانة.	العمليات الداخلية
تطوير قدرات الأفراد في المؤسسة.	ضمان سلامة الأفراد داخل المؤسسة.	زيادة رضا العاملين.	رفع مستوى التأطير.	التعلم والنمو
الإسهام في تنمية المجتمع المحلي.	حماية البيئة من التلوث.	الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد الطبيعية.		البيئي والاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحثين.

- **تحديد عوامل النجاح:** تم تحديد عوامل النجاح كذلك على أساس الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، تكون هذه العوامل مرتبطة بالأهداف.

ب- مرحلة تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام

تختص هذه المرحلة بتحديد مؤشرات الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها في المنظورات الخمسة، ولكي تحقق هذه المؤشرات دورها بفعالية يجب أن تكون مشتقة من الهدف الإستراتيجي الذي يعبر عنه، ويمكن تحديد مؤشرات الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية فيما يلي:

- **مؤشرات الأداء للمنظور المالي:** سنعرض مؤشرات تقييم الأداء لهذا المنظور وفق الأهداف الإستراتيجية المحددة سابقا، وهي كالتالي:

➤ معدل المردودية المالية = (نتيجة الدورة الصافية / الأموال الخاصة) × 100.

➤ معدل الربحية الصافية = (نتيجة الدورة الصافية / رقم الأعمال) × 100.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- معدل دوران الأصول = (صافي المبيعات / إجمالي الأصول) $\times 100$
- تكلفة إنتاج الطن الواحد من الخزف الصحي = تكلفة الإنتاج الإجمالية / حجم إنتاج الخزف الصحي.
- **مؤشرات الأداء لمنظور العملاء:** يتميز هذا المنظور بأهمية كبيرة في نجاح إستراتيجية المؤسسة لغرض بقاءها واستمرارها في سوق المنافسة من خلال تقديم منتجات تلبي حاجات العميل ومتطلباته وعليه ينبغي على المؤسسة أن تضع إرضاء العميل في قلب إستراتيجيتها حيث يعد من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات التي تؤكد المحافظة على العملاء الحاليين ومحاولة كسب عملاء جدد. وفيما يلي استعراض لمجموعة من المقاييس التي ستستخدم في قياس هذا المنظور:
 - الحصة السوقية = (المبيعات السنوية للمؤسسة / المبيعات الإجمالية للسوق) $\times 100$.
 - معدل نمو في حجم المبيعات = (كمية المبيعات للسنة n - كمية المبيعات للسنة n-1) / كمية المبيعات للسنة n-1 $\times 100$
 - نسبة الوحدات المعيبة = (عدد الوحدات المعيبة / عدد الوحدات المنتجة) $\times 100$
 - يقصد بتكاليف التسويق كل عملية لتصريف المنتجات وتنجم عنها نفقات.
- **مؤشرات الأداء لمنظور العمليات الداخلية:** بعد انتهاء من تحديد العوامل المهمة اللازمة لجذب العملاء وإرضائهم فإنها تقوم بتحديد مؤشرات العمليات التشغيلية الداخلية حتى تكون جيدة الأداء، ويمكن قياس ذلك من خلال المؤشرات الآتية:
 - معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات / متوسط المخزون.
 - معدل إنتاجية العامل = عدد الوحدات المنتجة / عدد العمال الإجمالي.
 - التحسين في الإنتاجية = (القيمة المضافة للسنة n - القيمة المضافة للسنة n-1) / القيمة المضافة للسنة n-1 $\times 100$
 - نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة = تكاليف الصيانة / حجم الإنتاج الإجمالي.
- **مؤشرات الأداء لمنظور التعلم والنمو:** يحدد هذا المنظور القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء و المساهمين، وتتمثل أهم مؤشرات هذا المنظور فيما يلي:
 - عدد ساعات التكوين نسبة إلى عدد ساعات العمل الإجمالية.
 - معدل تكرار حوادث العمل = (عدد حوادث العمل / عدد ساعات العمل الإجمالية) $\times 1000000$.
 - معدل تطور مصاريف العاملين = (مصاريف العاملين للسنة n - مصاريف العاملين للسنة n-1) / مصاريف العاملين للسنة n-1 $\times 100$.
 - معدل التأخير = (عدد الإطارات / عدد العمال الإجمالي) $\times 100$.
- **مؤشرات الأداء للمنظور البيئي والاجتماعي:** إن بيئة الأعمال المعاصرة تتطلب من المؤسسة أن تكون فعالة وكفوءة في أدائها البيئي والاجتماعي بالإضافة إلى أدائها الاقتصادي، لذلك سيتم تقييم أداء المؤسسة في المجال البيئي والاجتماعي، وتتمثل أهم مؤشرات هذا المنظور فيما يلي:
 - مؤشر حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية لصالح المجتمع المحلي.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- حصة استهلاك الماء لكل طن منتج من الخزف الصحي = حجم الاستهلاك الإجمالي من الماء / حجم الإنتاج الإجمالي من الخزف الصحي.
- حصة استهلاك الكهرباء لكل طن منتج من الخزف الصحي = حجم الاستهلاك الإجمالي من الكهرباء / حجم الإنتاج الإجمالي من الخزف الصحي.
- حصة استهلاك الغاز لكل طن منتج من الخزف الصحي = حجم الاستهلاك الإجمالي من الغاز / حجم الإنتاج الإجمالي من الخزف الصحي.

ج- تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام: ينبغي أن يحتوي كل منظور من المنظورات الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤشرات قياس تترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسة وتحدد نسبة بلوغ الأهداف الإستراتيجية. وبناء على ذلك قمنا بربط كل منظور بأربعة مؤشرات أساسية، ما عدا المنظور البيئي والاجتماعي الذي وضعنا له خمسة مؤشرات، ليكون المجموع الكلي للمؤشرات في الأخير 21 مؤشرا. وبناء على ما سبق فإن النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لمؤسسة الخزف الصحي بالمليية تكون كما هي مبينة في الجدول رقم (06)، حيث أن:

الغاية: تمثل الهدف المسطر المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه.

النتائج المنجزة فعلا: ما تم إنجازه فعلا، النتيجة النهائية: أي نتائج مقارنة الأهداف مع ما تم إنجازه فعلا وذلك وفق العلاقة:

النتيجة النهائية = (وزن القياس × المنجز فعلا) / الغاية.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الجدول رقم (06): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية

المؤشرات	الوزن	الغاية	النتائج المنجزة فعلا	النتيجة النهائية
		2014	2014	2014
النظور المالي	5%	5,00%	5.01%	5.01%
	5%	6%	5.6%	4.66%
	5%	50%	46.35%	4.63%
	5%	70 000 دج	79 978,17 دج	4.37%
	20%	-	-	18.67%
منظور العملاء	5%	30%	27.95%	4,65%
	5%	10,17%	2.02%	0.99%
	5%	5.00%	13.67%	1.82%
	5%	2,00%	2.77%	3,61%
	20%	-	-	11.07%
منظور العمليات الداخلية	5%	1.60%	1,45%	4.53%
	5%	1100	868	3.94%
	5%	8%	5.82%	3.63%
	5%	500 دج	724,63 دج	3.45%
	20%	-	-	15,55%
منظور التعلم والنمو	5%	1.00%	0,27%	1.35%
	5%	10	39.70	1.25%
	5%	2.4%	1.45%	3.02%
	5%	7%	6.65%	4,64%
	20%	-	-	10.26%
النظور البيئي والاجتماعي	10%	1000000 دج	712 587 دج	7.12%
	4%	5%	9.32%	2,14%
	2%	7 متر مكعب	8.11 متر مكعب	1,72%
	2%	500 كيلو واط ساعي	677,25 كيلو واط ساعي	1,47%
	2%	520 متر مكعب	565,21 متر مكعب	1,84%
20%	-	-	14.29%	
الأداء الشامل	100%	-	-	69.84%

المصدر: من إعداد الباحثين.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

د- تحليل نتائج تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الخزف الصحي بالمليية انطلاقاً من بطاقة الأداء المتوازن المستدام المعدة لمؤسسة الخزف الصحي بالمليية، والتي قمنا بتصميمها وتطبيقها على النتائج الفعلية لسنة 2014، يمكن تقديم نتائج ودلالات على الأداء الشامل لهذه المؤسسة كما يلي:

- **المنظور المالي:** من خلال الجدول السابق لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لمؤسسة الخزف الصحي بالمليية يتبين لنا أن النتائج المالية للمؤسسة جيدة، وذلك بالنظر للمنظور المالي . فيما يتعلق بهذا المنظور فقد حقق نتيجة إجمالية تقدر ب 18.67 في المائة وهي نتيجة جيدة، حيث استطاعت مؤسسة الخزف الصحي بالمليية أن تبلغ مستويات جيدة فيما يتعلق بمعدل المردودية المالية، ومعدل الربحية الصافية، وكذا معدل دوران الأصول. غير أنها لم تنجح في التحكم في تكاليفها. وبناء على تقارير المؤسسة يرجع الأمر إلى ارتفاع أسعار المواد الأولية المحلية، كما أن ارتفاع تكاليف الإنتاج يرجع إلى ارتفاع مصاريف العاملين وارتفاع مصاريف الصيانة والذي سنتطرق إليه في منظور العمليات الداخلية .
- **منظور العملاء:** في هذا المنظور حققت المؤسسة نتيجة إجمالية تقدر ب 11.07 في المائة وهي نتيجة ضعيفة، وعموماً يرجع هذا الأمر إلى تراجع معدل النمو في حجم المبيعات نتيجة زيادة حدة المنافسة خاصة بعد إنشاء مصنع جديد للخزف الصحي بعنابة، وكذلك منافسة المنتجات الأجنبية المنتجات المحلية في السوق الوطنية. ومن جهة أخرى ارتفاع نسبة الوحدات المعابة بسبب قدم واهتلاك معدات الإنتاج وهذه الأخيرة تعمل يدويا 100 في المائة، ويتم تشكيل القطع في قوالب من جبس محلي التي تتشعب بسرعة بالشوائب وبالتالي تخرج القطعة معابة.
- **منظور العمليات الداخلية:** قدرت النتيجة الإجمالية لمنظور العمليات الداخلية ب 55, 15 في المائة، ويرجع السبب في ذلك إلى ارتفاع تكاليف الصيانة، وذلك لأسباب أهمها التعطل الذي عرفته ورشات التصنيع بسبب عدم القدرة على توفير قطع الغيار، وهذا ما انعكس سلباً على معدل إنتاجية العامل وبالتالي حجم الإنتاج الإجمالي ككل.
- **منظور التعلم والنمو:** منظور التعلم والنمو كان الأسوأ مقارنة بأداء المنظورات الاربعة المبينة في الجدول السابق، حيث لم تتجاوز نتيجته المحققة 11 في المائة من 20 في المائة، وذلك يرجع إلى عدم تحكم المؤسسة في عملية التكوين. إضافة إلى ذلك فقد أثر عدم نجاعة السياسة التكوينية للمؤسسة بشكل مباشر على حوادث العمل المسجلة خلال سنة 2014، وذلك بسبب عدم برمجة دورات تدريبية كافية في مجال الأمن والسلامة المهنية.
- **منظور البيئي والاجتماعي:** بالنسبة للمنظور الأخير فقد حقق نتيجة قدرت ب 14.29 في المائة، وعليه يمكن القول إن هذا الأداء كان متوازناً بالمقارنة مع أداء المنظور المالي، ويرجع ذلك أساساً لعدم تحكمها في معدل طرح النفايات، فكان الأداء ضعيف ويرجع ذلك أساساً إلى ضعف إسهام المؤسسة في تنمية المجتمع المحلي، وهذا ما يتأكد من خلال حجم الميزانية التي خصصتها المؤسسة للنشاطات الثقافية والإنسانية مقارنة بالقيم المستهدفة.

النتائج والتوصيات:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:

- غياب نظام حوافز فعال، وعدم نجاعة السياسة التكوينية للمؤسسة والذي أثر بدوره على حوادث العمل المسجلة وذلك بسبب عدم برمجتها لدورات تدريبية كافية في مجال الأمن والسلامة المهنية. ولقد كان لحوادث العمل تأثير سلبي على أداء المؤسسة، حيث ارتفع عدد الأيام الضائعة بسبب هذه الحوادث مما أدى إلى التأثير السلبي على معدل الإنتاجية للعامل وبالتالي حجم الإنتاج الإجمالي ككل هذا من جهة، ومن جهة أخرى عدم قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليفها خاصة الخفية منها.
- بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تبين لنا أن الأداء المالي للمؤسسة كان جيدا خلال 2014، غير أن أداء هذا المنظور كان يخفي وراءه أداء أقل مستوى في المنظورات الأخرى.
- بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تبين أن مؤسسة الخزف الصحي بالميلية لم تقم بتحديد مستهدفات ملائمة لجميع المؤشرات الرئيسية، بمعنى أنه في نفس ظروف المنافسة بإمكان هذه الأخيرة تحقيق مستوى أداء أعلى.
- بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تبين أن المؤسسة لم تولي أهمية قصوى لوظيفة التكوين، لهذا فقد أثر عدم نجاعة السياسة التكوينية للمؤسسة بشكل مباشر على حوادث العمل المسجلة خلال سنة 2014، وذلك بسبب عدم برمجتها لدورات تدريبية كافية في مجال الأمن والسلامة المهنية.
- لقد كشفت بطاقة الأداء المتوازن أن الأداء الشامل لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية يعاني من العديد من الاختلالات نذكر أهمها:
 - عدم تمكن المؤسسة في التحكم في تكاليفها، خاصة تكاليف الصيانة.
 - فشل المؤسسة في تقليل عدد ساعات التوقف في مختلف مراحل الإنتاج.
 - عدم تمكن المؤسسة في تخفيض نسبة الوحدات المعيبة.
 - الإسهام الضعيف للمؤسسة في تنمية المجتمع المحلي.
 - عدم تحكم المؤسسة في عملية التكوين.
 - فشل المؤسسة في تقليل حوادث العمل.
 - عدم تحكم المؤسسة في تقليل معدل طرح النفايات.
- وانطلاقا من هذه النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة توصيات، أهمها:
 - ضرورة سعي المؤسسة إلى تعزيز مستوى التمكين لدى عمالها، وذلك من خلال التركيز على منحهم قدرا أكبر من الحرية والاستقلالية؛
 - ضرورة سعي المؤسسة إلى تحقيق مستوى كاف من التمكين الهيكلي، وذلك من خلال العمل على تعديل نظم التفويض والاتصال والتحفيز والتدريب داخلها، بالإضافة إلى تثبيت قيم المشاركة وفرق العمل لتكون الطابع المميز لثقافتها؛
 - ضرورة اهتمام المؤسسة بتطوير نماذج قياس حديثة لتقييم أدائها الشامل.

المراجع والهوامش

¹ محمد الحراحشة، صلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006، ص. 244.

² موسى السعودي، أثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات في العلوم الإدارية، المجلد 35، العدد 2، 2008، ص. 449.

³ أحمد الطعاني، عمر سلطان السويبي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالملكة العربية السعودية، دراسات في العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق، 2013، ص. 308.

⁴ لطيفة برني، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الخامس عشر، جوان 2014، ص. 09.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، 2001، ص. 02.

⁶ عادل بومجال، التمكين الإداري وأثره على أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة-، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع عشر، جوان 2015، ص. 300.

⁷ حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص. 14.

⁸ عادل بومجال، مرجع سبق ذكره، ص. 301.

⁹ Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD), Le guide de la performance globale : 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action, Éditions d'Organisation, Paris, 2004, p. 10

¹⁰ Angèle DAHOU et Nicolas BERLAND, mesure de la performance globale des entreprises, 01/12/2015, voir le site: <http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p154.pdf>

¹¹ Olivier de La Villarmois, LE CONCEPT DE PERFORMANCE ET SA MESURE :UN ETAT DE L'ART, 09/12/2015, voir le site: <http://odlv.free.fr/documents/recherche/crperf.PDF>

¹² وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص. 82.

¹³ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص. 241.

¹⁴ فلاح الحسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص. 311.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

¹⁵ Robert Kaplan & David Norton, Le tableau de bord prospectif, Éditions d'Organisation, Paris, 2003, p. 22.

¹⁶ أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء الخاصة، المجلد التاسع، العدد الثاني، الأردن، 2009، ص. 3.

¹⁷ فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ((BSC ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص. 77.

¹⁸ Fabienne GUERRA, Pilotage stratégique de L'entreprise : le rôle du tableau de bord prospectif, Éditions de Boeck Université, Paris, 2007, p. 122.

¹⁹ Robert Kaplan & David Norton, The balanced scorecard translating strategy into action, Harvard business school press, Boston, 1996, P.129.

أثر الإختلاف بين الفئات العمرية للعاملين في رسم الإستراتيجيات الإدارية الفاعلة لفنادق الخمسة نجوم في عمان.

د.موفق عدنان الحميري د. رامي فلاح الطويل د.أحمد ابراهيم التميمي
قسم الإدارة الفندقية والسياحية/ كلية العلوم الإدارية والمالية/ جامعة فيلادلفيا

ملخص البحث

إضافة إلى دورهم البارز في الإرث الثقافي والعرفي، هناك تصور واضح ومتفق عليه في أدبيات الإرث الحضاري للمجتمع العربي في تبيان الدور المهم والرئيسي الذي يلعبه كبار الأعمار في عمليات التوجيه والإلتقان للعملية الإنتاجية والكفاءة الخدمية، وقد انعكس مثل هذه التصور على الفكر الإداري الفندقي الحديث. ويأتي هذا البحث ليؤكد على مثل هذا التوجه في فكر إدارة الأفراد أو ما يطلق عليه حديثا بعلم إدارة الموارد البشرية من خلال توظيف العلاقة التفاعلية بين موظفي الفنادق من ذوي الأعمار الكبيرة مقارنة بالشباب لتحسين كفاءة وسرعة تقديم الخدمة في صناعة الضيافة. وعلى الرغم من أن العديد من العاملين والإداريين مؤمنين بالدور الايجابي الذي يمتاز به العاملين من ذوي الأعمار الكبيرة في تحسين مستوى الخدمة لكنهم يفضلون تعيين من هم ضمن الفئات العمرية الأقل. وبمعنى آخر، ومن خلال تحليل نتائج مقابلات العديد من موظفي الفنادق العاملة في العاصمة عمان، إستطعنا أن نؤكد على أن غالبية العاملين من الشباب لديهم كفاءة خدمية جيدة ولكن يبقى مؤشر دوران العمل المرتفع لهذه الفئة هو السمة الغالبة لهم لأسباب عديدة تناولناها بشيء من التفصيل في متن هذا البحث.

مقدمة

إن ظاهرة اعتماد الإدارة الفندقية على القوى العاملة من ذوي الأعمار الكبيرة في المستويات الإدارية العليا والوسطى أصبحت ظاهرة واضحة وجليّة حيث لم يكن للجيل الحديث أي دور يذكر في التوجيه والقيادة الإدارية في هذه الفنادق. ومما يدل على هذا التوجه حقيقتان أولاهما الزيادة الواضحة في معدل دوران العمل في الفنادق (غالبيتهم من الشباب) أما الثانية فهي الزيادة السنوية العالية للعاملين من الشباب في قطاع الفنادق والتي تتراوح نسبتهم ما بين 35-40% من المجموع الكلي للقوى العاملة في شركات الفنادق وهي نسبة عالية مقارنة بنسبة العاملين الشباب في القطاع الصناعي في الأردن. وهو ما يؤكد على كثافة العمل العالية labour intensive التي يحتاجها النشاط الفندقي والدور الفاعل الذي يلعبه هذا النشاط في توفير فرص العمل المباشرة حيث توفر كل غرفة في فنادق الدرجة الممتازة فرصتين عمل مباشرة وبمعنى آخر يمكن أن يوفر فندق الخمسة نجوم الذي يحتوي على 300 غرفة 600 فرصة عمل مباشرة.

وبما أن نسبة فئة الشباب ضمن الهرم السكاني الأردني عالية كنتيجة إلى معدل الإخصاب العالي الذي تمتاز به المرأة الأردنية فليس غريبا أن تفوق نسبة الجيل الجديد من العاملين في صناعة الضيافة أقرانهم من ذوي الأعمار الكبيرة، ولكن الزيادة في نسبة الشباب ضمن الهرم السكاني للأردن لا تعني وجود منافسة حادة فيما بينهم

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

للحصول على الوظيفة في صناعة الضيافة فعرض الفرص الوظيفية أكبر من الطلب عليها وذلك بسبب انخفاض رواتب العاملين الجدد في الفنادق الأردنية وتوفر فرص العمل في دول الخليج وبرواتب عالية. الأمر الذي شجع نسبة عالية من الشباب الخريجين من الجامعات من ذوي التخصص في الإدارة الفندقية العزوف عن التوظيف في صناعة الضيافة الأردنية. واستنادا إلى هذا التحليل فتفضل الإدارة في النشاط الفندقية تطوير كفاءة موظفيها من ذوي الاعمار الكبيرة عن طريق إشراكهم في الدورات التدريبية والإحتفاظ بهم كرسامال بشري واعد يضاف إلى ويدعم الكفاءة الخدمية الفندقية التي ينافسهم عليها الإداريين من الشباب. ولكن السؤال الذي يمكن طرحه في هذا المجال هو الآتي: هل بإمكان العاملين من ذوي الاعمار الكبيرة مواكبة التقدم التكنولوجي الكبير الذي تشهده صناعة الضيافة؟ وخاصة ما يتعلق بأنظمة الحجز (نظام فيدليو وأوبرا) وهل يستطيع العاملين من ذوي الاعمار الكبيرة التعامل مع الضيف الشاب ومعرفة مزاجه وتصوراته أو التخابط معه من خلال لغة الجسد؟ وإذا ما عكسنا المعادلة فهل بإمكان الموظف من الشاب التعامل مع ضيوف الفندق من ذوي الأعمار الكبيرة ومعرفة احتياجاتهم؟ وهنا تبرز ضرورة خلق الوعي والإدراك لدى العاملين باحتواء حاجات ونفسيات جميع الضيوف فنحن لا نمن أو نفضل على الضيف بتقديم خدماتنا له بل هو المتفضل علينا لاختياره الفندق الذي نعمل فيه. ويأتي هذا البحث ليرد على مثل هذه التساؤلات وصولا إلى بناء سياسة إدارية قادرة على التوجيه والقيادة للعاملين والنظر إليهم باعتبارهم يشكلون رأسمال بشري للشركات الفندقية. وقد خلص البحث على إن الرأسمال البشري هو وحده القادر على تطوير الخدمات التي تشكل الركن الأساس للنصر في معركة المنافسة ما بين الفنادق ذات الخمسة نجوم وزيادة مستوى فناعة ورضا ضيوفها. ولتحقيق هذا الهدف تسعى إدارات الفنادق إلى إتباع نموذج إدارة الإختلاف diversity management للتركيبية العمرية أي الاعتماد على سياسة عدم التجانس العمري للإفراد العاملين لديها، الأمر الذي من شأنه تطوير خدماتها، فهناك بعض الوظائف تحتاج إلى موظفين شباب ووظائف أخرى تحتاج إلى عاملين من ذوي الفئات العمرية الكبيرة. فالجمع بين التنوع العمري للعاملين وتنظيم عمل الأفراد هو وحده القادر على الوصول لأقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية وإستخراج أفضل الطاقات لتحقيق الهدف الاستراتيجي لإدارات هذه لفنادق.

The Impact of employee's age structure on management strategy for five stars hotel in Amman.

Dr. Moufak Al-Hamiary, Dr. Ramee Al-Taweel, Dr. Ahmmed Al-Timmimy
Department of Hotel and Tourism Management / Faculty of Administration
and Finance Sciences / Philadelphia University.

A research submitted to the 9th international conference of Administration and Finance Faculty / Philadelphia University during the period 6th-7th April 2016

Abstract

There is a clear stereotyping in the Arab Society Literature emphasis on the role of senior people in the orienting process and increasing level of productivity and service quality. This stereotyping could influence the modern management thoughts in hospitality industry. According to the above stereotyping the researchers formulate the following objectives: first to identify generational differences and similarities among hospitality employees and managers in order to develop leadership strategies and management styles that can be utilized to increase employee morale and productivity while enhancing recruitment and retention rates of highly qualified workers. The second objective is to enhance service quality through better understanding of other factors rather than aging (examples employee loyalty, gender, ethics etc.). Hence, although human resource department (previously named personnel management department) in hospitality companies emphasized on the role of senior working force they frequently prefer youth people for recruiting purposes mainly because of the low salary. Moreover, the research concludes that different managements have different experience with the senior workers, which ultimately improve service quality management within hotels.

مشكلة البحث

تواجه العديد من ادارات فنادق الخمسة نجوم مشكلة التوفيق بين العاملين بحسب فئتهم العمرية ومحاولة التقريب بينهم للعمل كفريق عمل واحد لتحقيق الهدف الاساسي لأي فندق من الدرجة الممتازة وهو زيادة فناعة ورضا الضيف.

هدف البحث

يأتي هذا البحث كمحاولة جادة للتعرف على صفات وخصائص كل من فئتي كبار الاعمار والشباب ونظرتهم الى قيمة العمل Work Value وكيفية التقريب فيما بينهم لمعالجة مشكلة دوران العمل Turnover Labor force وصولا الى وضع توصيات من شأنها التأثير في وضع الإستراتيجية المستقبلية لفنادق الخمسة نجوم العاملة في عمان.

عينة البحث

لقد تم اختيار عينة منتخبة من فئتين عمرية هما فئة الشباب (اقل من 30 سنة) وفئة كبار الاعمار (اكثر من 45 سنة) حيث ان كل من هاتين الفئتين العمرية لها نظرة مختلفة الى قيمة العمل ويتشاركون بنفس التجارب فالحياة بالنسبة الى كبار الاعمار تعني العمل Live to Work بينما هدف الشباب من العمل هو ادامة الحياة Work to Live

إسلوب البحث

لتحقيق الأهداف التي من أجلها أعد هذا البحث إعتدنا أسلوب التحليل النوعي qualitative approach للحصول على المعلومات المطلوبة حيث جرى مقابلة عينة منتخبة من الموظفين بأختلاف فئاتهم العمرية العاملين في فنادق الخمسة نجوم العاملة في العاصمة عمان شملت 3 فنادق. وقد استخدمنا أسلوب كرة الثلج المتدرجة "snowballing" لزيادة حجم مجتمع البحث حيث تم سؤال المجيب فيما إذا كان باستطاعته المساعدة في تسمية بعض الموظفين ممن لهم الدراية والخبرة والمهتمين بموضوع البحث. وقد تم إعداد استمارة مسبقة كانت بمثابة الموجه لتسلسل الأفكار في طرح الأسئلة على مجتمع البحث ومن مميزات هذا النوع من الاستبيان توثيق العلاقة الاجتماعية بين الباحث ومجتمع الدراسة. ومن الأمور المشجعة لاختيار هذا النوع من الاستبيان هو إمكانية استنباط مؤشرات وعوامل جديدة لم يتم تناولها عند إعداد الأسئلة المطروحة للنقاش مما يعني إعطاء الفرصة للمجيب الاسترسال بالأفكار. اشتملت الأسئلة علىجى التأكيد منها ما يتعلق بالصفات والخصائص المتشابهة والمختلفة بين العاملين وتصورات ودوافع العاملين من ذوي الفئات العمرية الكبيرة الذين تتجاوز اعمارهم 45 عام إتجاه بقية العاملين من ذوي الاعمار الاقل (الشباب). الامر الذي ساعدنا للوصول الى الهدف الاساسي لإعداد هذا البحث وهو رسم سياسات واستراتيجيات ادارية ملائمة لتحقيق الكفاءة الخدمية المميزه لجميع العاملين في الفندق كعائلة واحدة التي من شأنها زيادة قناعة ورضا ضيوف الفندق. وقد اشتملت عينة البحث على 18 مشارك وبواقع 6 مشاركين من كل فندق من فنادق الدرجة الممتازة الثلاثة في مدينة عمان. استغرق الوقت المخصص لكل مقابلة حوالي 25 دقيقة تم تسجيلها بمسجل خاص بهذه المقابلات لأغراض تحليل المعلومات.

التحليل العام للفارق العمري للقوة العاملة في الفنادق

أهم ما يميز موظفي الفنادق أنهم يعملون بروح الفريق الواحد فهم أما أن يحيوا بروح المجموعة أو أن يعملوا بجهود منفردة ومشتته وقد يعني مصطلح الفريق الواحد الروح الرياضية التي يتصف بها مجموع العاملين للوصول إلى الهدف المنشود. فمن صفات الروح الرياضية للعاملين التنسيق والتعاون لمواجهة المنافسين وكسب المباراة. وقد يطلق على مجموعجى التأكيدلفندق مصطلح العائلة المتكاتفه، بينما يستعاض عن مصطلح الفندق مصطلح الدار فيطلق على قسم المكتب الأمامي مثلا الواجهة الأمامية للدار Front of the house أما الأقسام الإدارية الأخرى فتسمى الأقسام الخلفية للدار Back of the house حيث يوحي مصطلح الدار إلى دفيء العلاقة بين الضيف والمضيف.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والموالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

أما المواضيع التي جرى التأكيد عليها في مقابلة عينة البحث هي الآتي:

1. التكلفة العالية لرأس المال البشري لكبار الاعمار العاملين في الفنادق مقارنة بفئة الشباب اللذين يقنعون بالراتب الأقل.
2. قلة عدد أيام غياب كبار الأعمار من العاملين عن العمل لأسباب صحية مقارنة بالموظفين من الجيل الجديد.
3. صعوبة مواكبة المهارات التدريبية التي يتقنها الشباب من العاملين مقارنة مع كبار الاعمار .
4. ضعف الاتصال الشخصي مع زملاء العمل بالنسبة إلى العاملين الشباب حتى وان كانوا من خريجي الجامعات فهم يشعرون بالنقص في هذه المهارات وان مثل هذا التناقض سوف ينعكس سلبا على كفاءة الخدمات

وفيما يأتي تحليل مختصر لهذه التصورات العامة :

التكلفة العالية للرأسمال البشري: حيث تزداد تكاليف التشغيل التي تتحملها إدارة الفندق بزيادة نسبة فئة كبار الاعمار من العاملين وعدد ونوع البرامج التدريبية المخصصة لهم يقابلها التكلفة المالية الأقل لحالات الغياب أو إصابات العمل عند فئة الأعمار الأقل. ومن جانب آخر تقل تكاليف العمل بقله نسبة دوران العمل الذي تمتاز بها فئة كبار الأعمار.

أما بما يتعلق بالإجازات المرضية فبالإضافة إلى زيادة عدد مرات الإجازات السنوية لكبار الأعمار فهم يفوقون الفئات العمرية الأقل بطول فترة الإجازات المرضية مما ينعكس سلبا على تكاليف التشغيل.

ويمكن أن نخلص إلى أن العائد على الرأسمال البشري يكون أعلى للفئة العمرية الأكبر فبالإضافة إلى ارتفاع معدل دوران العمل لفئة الشباب قلما يرغب العاملين من الفئة العمرية الأكبر ترك عملهم طوعا، مما يعني الاستفادة من زيادة كفاءتهم الخدمية اذا ما طورت من خلال اشتراكهم بالدورات التدريبية المتخصصة وعلى المدى الطويل. وقد أشارت العديد من البحوث انظر على سبيل المثال (Gursoy, D., Chi, C., Karadag, E., 2013) إلى أن تطوير الكفاءة الإنتاجية والخدمية ليس لها علاقة بالفئة العمرية للمشاركين في الدورات التدريبية فالجميع لهم فرصة تطوير قابلياتهم وكفاءتهم.

ومن الأمور المتوقعة ضرورة اهتمام الإدارة بجميع الفئات العمرية للعاملين في صناعة الضيافة فهم يكملون بعضهم الآخر. وبمعنى آخر يمكن النظر إلى عدم التجانس العمري للعاملين في صناعة الضيافة على انه ضرورة ملحة لاستيعاب حاجات ورغبات الفئات العمرية المتنوعة للضيوف وخاصة كبار الأعمار من الضيوف حيث من المتوقع زيادة مشاركتهم في الرحلات السياحية في المنظور البعيد. وتشير العديد من البحوث إلى أن علاقة المضيف بالضيف تكون أكثر قوة واستيعاب كلما كانوا قريبين عمريا. (Patterson, I., Pegg, S., 2008)

وغالبا ما تنظر الإدارة إلى كبار الأعمار من خلال ولائهم وارتباطهم الروحي كحافز داخلي قوي للانتماء إلى الفندق الذي احتواهم لفترة زمنية وظيفية طويلة ووفر لهم أمان وظيفي طيلة فترة عملهم فهم لا يسمون من عملهم مقارنة بفئة الشباب الدائم التذمر من حتى مهامهم الوظيفية الأساسية بينما يتحمل كبار الأعمار مسؤوليات وأعباء وظيفية أكثر. أما بالنسبة إلى عنصر المبادرة لتحسين مستوى الخدمة فيمكن النظر إلى كبار الأعمار على أنهم المدرسة التي تلهم العاملين الشباب المعرفة في أصول تقديم الخدمات الفندقية وبكيفية التعامل مع الضيف.

تحليل النتائج

جدول رقم (1) عدد الموظفين المشاركين في المقابلات

الفئة العمرية	عدد المشاركين الإداريين	عدد المشاركين غير الإداريين	المجموع
كبار الأعمار	5	7	12
الشباب**	2	4	6
المجموع	7	11	18

* أكثر من 45 عام ** أقل من 30 عام

ومن خلال تحليل نتائج مقابلات العديد من موظفي الفنادق العاملة في العاصمة عمان، إستطعنا أن نحدد أهم الصفات للعاملين في هاتين الفئتين العمرية وكالتالي:

أ- صفات الموظفين كبار الأعمار بحسب تصورات الشباب من العاملين:

- 1- كثير و الإهتمام بمظهرهم (لبس القفاز، ملابس مكوية، حذاء لامع، الخ).
- 2- لهم ثقة عالية بنفسهم .
- 3- دورهم واضح في تعليم الآخرين .
- 4- غالبا ما يكونوا في الواجهة ولهم أهميتهم في اتخاذ قرار ما .
- 5- يرغبون في توجيه الشكر لهم حتى عند تنفيذ مهامهم الوظيفية الروتينية .
- 6- من الصعب الحصول على رضاهم واحترامهم للآخرين .
- 7- لا يرغبون بالتغيير وهم قليلو الإستخدام للبرامج والأنظمة الإلكترونية .
- 8- التعامل معهم وإقناعهم يحتاج الى وقت وجهد كبير .
- 9- يتمتعون بأخلاقيات عمل عالية .
- 10- علاقتهم جيدة جدا مع الضيوف .
- 11- مسؤول عن تصرفاته وسلوكيته وغير مستعد لتحمل مسؤولية الآخرين من رفاق العمل .
- 12- يطبق أخلاقيات العمل بشكل دقيق وأن يكون جاد بإنجاز المهام الموكلة إليه .
- 13- يتحلى بدوافع إيجابية مثل : اتمام عمله بكل تفاني وإخلاص وانجاز عمله بفترة زمنية معقولة والتعاون مع الآخرين .
- 14- له القابلية والإستعداد للقيام بأي عمل يوكل إليه وغالبا ما يكون مرنا بالتعامل مع الآخرين .
- 15- صادقا ووفيا مع الضيف بحيث يتق به وأميننا في سلوكيته .
- 16- قلما يرغب كبار الأعمار بتعلم طرق جديدة لتقديم الخدمة فهم يتبعون نفس الإجراءات التي تعودوا عليها خلال سنين خبرتهم الطويلة .
- 17- هذا ليس من مهامى الوظيفية هي العبارة التي دائما ما يستخدمونها .

ب- توقعات ذوي الأعمار الكبيرة لصفات الشباب من العاملين:

إن نظرة الأعمار الكبيرة إلى الجيل الجديد من العاملين في النشاط الفندقية يشوبها الكثير من التجني حيث يؤمن ذوو الأعمار الكبيرة بأن الشباب من العاملين محدودي الذكاء والخبرة، فهم لا يفهمون ويستوعبون أخلاقيات وأصول الخدمة في الفنادق وغير ملتزمين وغير صبورين فعلى سبيل المثال لا الحصر، إن الشباب من العاملين لا يلتزمون بحدود المسافة بينهم وبين الضيف ولا حتى بطريقة تقديم الخدمة (يجب أن تكون المسافة متر ما بين الضيف والمضيف عندما يولع سيكارة الضيف ويجب وضع مسكة فنجان الشاي أو القهوة عندما يؤشر ميل دقائق الساعة على الرقم 20 ة ليسهل على الضيف مسك الفنجان بكل أريحية وسهولة). وفيما يأتي أهم الصفات التي ذكرت من قبل كبار الاعمار اتجاه زملاء العمل من الشباب:

- 1- لا يهتمهم أخلاقيات العمل .
- 2- كسالى في تنفيذ المهام الموكلة إليهم .
- 3- على الرغم من أنهم حديثي التعيين فهم يطالبون بحوافز تشجيعية أكثر .
- 4- غير جادين بعملهم وانتمائهم إلى الفندق الذي يعملون فيه .
- 5- لا يثبتون في آرائهم حول مفهوم قيمة العمل لديهم Work Value.
- 6- لا يعرفون كيفية تهيئة أنفسهم عند مباشرتهم العمل .
- 7- مقتنعين بأن عملهم في هذا الفندق هو وقتي وغالبا ما يبحثون عن فرص عمل أخرى.
- 8- ليس لديهم الخبرة الكافية .
- 9- لا يملكون النشاط والمقدرة على التعامل مع الحالات الطارئة.
- 10- عدم الاستعداد في تحمل مسؤولية الغير .
- 11- عليهم أن يمارسوا تقديم خدمات أكثر من تلك التي يتوقعها الضيف . Promise what you can do and do more than you promise
- 12- ينتظر من الإدارة أن تحفزه بالمغريات المالية وليس له الاستعداد على تحفيز نفسه فهو يحتاج إلى إشراف وتوجيه كبيرين .
- 13- لا يتمتعون بالقدرة على اثبات ذاتهم حيث يشكل كبار الأعمار جدار صد قوي ومانع لهم.
- 14- لهم القابلية للتعامل مع التقنيات والبرامج الإلكترونية وهم سريعو التعلم.

اما الاستعارات الوصفية التي استخدمت من قبل مجتمع البحث للعاملين في فنادق الدرجة الممتازة فهي كالآتي:

1. الموظفين في هذا الفندق هم بمثابة العائلة الواحدة، فهم يشعرون بوجود رابط قوي يعبر عن الروح التضامنية والمصير الواحد فيما بينهم. فهم يعملون بروحية العائلة المتضامنة فالأب وإلام (الأعمار الكبيرة) هم المسؤولين عن العائلة وان مساعدة أولادهم هي مسؤولية مقدسة .
2. غالبا ما تصف الإدارة موظفيها الشباب بأنهم يعملون بروح رياضية عالية لتحقيق الهدف الذي تصبو إليه إدارة أي فندق وهو تقديم الخدمة الأفضل وزيادة مستوى قناعة الضيف. وعادة ما يستخدم هذا المصطلح (الروح الرياضية) ليعبر على التسامح والمسؤولية المشتركة للفوز على المنافسين من الفنادق الأخرى. وبالطبع هناك من ينافس فريق الشباب أو حتى من يعارض وجودهم فكبار الأعمار من

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الموظفين يعتقدون بأن الموظفين من الشباب غير مؤهلين للقيام بأعمالهم بدون إشراف وتدريب وهم غير مؤهلين بكيفية التعامل مع ضيوف الفندق خاصة المشاكسين من الضيوف. بينما أكد موظفين آخرون ممن هم ضمن الفئة العمرية الكبيرة والمخضرمون بأن الشباب من الموظفين غالباً ما ينقصهم التعاطف مع ضيوف الفندق فهم يتعاملون معهم برسمية واضحة . ويمكن تصور مصطلح الفريق الرياضي ليبدل على شدة وقوة المنافسة بين ما تطمح إليه إدارة الفندق وما يفضلهُ الضيف من خدمات أو هو يعكس شدة العلاقة والمنافسة بين فريق العاملين على مستوى الأقسام المختلفة للفندق.

3. يفضل موظفي الفنادق استخدام مصطلح فريق العمل كأستعارة عن صفة التضامن والتكامل في أداء الخدمة وبغض النظر عن فئاتهم العمرية.

4. ذوو الأعمار الكبيرة ينظرون إلى العمل على أنه جزء من وجودهم وحياتهم بعكس الشباب الذين ينظرون إلى فرصة العمل على أنها تسهم في سد متطلبات المعيشة Work to live not live to work

الإستنتاجات

من اهم النتائج التي توصل اليها البحث انصبت على توثيق صفات العاملين في الفنادق من ذوي الاعمار الكبيرة فهم يتصفون بالطبيعة الواضحة وعدم الغموض في اسلوب العمل والمناقشة وثقافتهم العملية واثبات ذاتهم egocentricity اما الشباب فهم مقتنعين تماما بأن عملهم في هذا الفندق هو وقتي وغالبا ما يبحثون عن فرص عمل أخرى .وهم لا يتمتعون بالخبرة الكافية لمزاولة اي عمل خارج مهامهم الوظيفية فهم غالبا ما يستخدمون عبارة هذا ليس من مهامي الوظيفية.

ان ادارة الموارد البشرية في الفنادق الاردنية لم تولي اهتماما يذكر لإدارة الاختلاف في الفئات العمرية لموظفيها Diverse Management وهو ما يفسر الزيادة المضطربة لمعدل دوران العمل وعدم امكانية الادارة بالاحتفاظ بموظفيها . ولم تتطرق البحوث الى العامل الحاسم لتفسير الاختلافات في معدل دوران العمل الذي هو موضوع هذا البحث بل جرى التركيز على العوامل الخمسة التالية:

1. العنوان الوظيفي غير الملائم والذي يترتب عليه :
2. المهام الوظيفية غير الملائمة.
3. المرتب والامتيازات وفرص الترقية قليلة.
4. سوء الإدارة والإشراف على العاملين.
5. ضغوط العمل.

التوصيات

لأجل الوصول إلى إستراتيجية إدارية ناجحة وتقديم الخدمات الأفضل الى ضيوف فنادق الدرجة الممتازة في العاصمة عمان ولأجل رفع معنويات العاملين من ذوي الأعمار الكبيرة وزيادة كفاءتهم الانتاجية لابد من تحقيق الميزة الأساسية التي تبحث عنها هذه الفئة من العاملين وهي الإحترام والتقدير من قبل إدارة الفندق وإذا ما تحقق ذلك فهم سوف يقومون بدورهم بتطوير قابليات وكفاءة الخدمة لرفاق العمل من الشباب لانتظار دورهم في الترقية أو الحوافز التشجيعية. وعلى إدارة هذه الفنادق اشراك العاملين الشباب مع رفاقهم من كبار الاعمار في اتخاذ بعض القرارات من خلال إقتراح بعض البرامج ضمن الخطة التشغيلية للفندق مثل إتباع أسلوب M.B.O أو أسلوب Work Value. إن مثل هذه الاساليب من شأنها تقليل الفارق بين الفئات العمرية المختلفة للعاملين حيث ان جلوس بعضهم قرب الآخر يعني تعرف بعضهم الآخر على إمكانياتهم وقابلياتهم الوظيفية وكفاءتهم العملية.

ولقد بات واضحا بان ظاهرة دوران العمل هي من أهم المشاكل التي تجابه الإدارة العليا لشركات الفنادق وأن العاملين من الشباب هم أكثر الفئات العمرية رغبة في ترك عملهم. ويبدو من خلال الأدبيات التي تناولت موضوع دوران العمل بان هذا التحدي الإداري لا يمكن السيطرة عليه من خلال اشراك العاملين بالدورات او البرامج التدريبية المحلية او الخارجية

(Blomme, R. J., Van Rheede, A., & Tromp, D. M. (2010))

وبما أن معظم الدراسات لم تركز على أهمية عامل الإختلاف العمري للعاملين فنرى بان لا مناص من العمل ضمن العائلة الواحدة بين العاملين للتقليل من نسبة دوران العمل في هذه الفنادق.

References

Birdir, K. (2002). General Manager Turnover root cause. *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(1), 43e47.

Blomme, R. J., Van Rheede, A., & Tromp, D. M. (2010). The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: a research study on the impact of gender on the turnover

Chen, P., Choi, Y., 2008. Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary, Hospitality Management* 6 (20), 595–615.

Chu, K.H.A., 2007. A factorial validation of work value structure: second order confirmatory factor analysis and its implications. *Tourism Management*. Cooper rider, D., Whitney.

Davis, J.B., Pawlowski, S.D., Houston, A., 2006. Work commitments of Baby Boomers and Gen-Xers in the IT profession: generational differences or myth? *Journal of Computer Information Systems* 46, 43–49.

Espinoza, C., Ukleja, M., Rusch, C., 2011. For leading today's workforce. *Leader to Leader* 2011 (59), 18–23.

Gursoy, D., Chi, C., Karadag, E., 2013. Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management* 32 (1), 40–48.

Kang, K.H., Lee, S., Huh, C., 2010. Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management* 29 (1), 72–82.

Kim, H.J., Shin, K.H., Umbreit, W.T., 2007. Hotel job burnout: the role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management* 26, 421–434.

Lucas, R.E., 2004. Employment Relations in the Hospitality and Tourism Industries. Routledge, London.

Madera, J.M., 2013. Best practices in diversity management in customer service organizations: an investigation of top companies cited by Diversity Inc. *Cornell Hospitality Quarterly* 54 (2), 124–135.

Ogaard, T., Marnburg, E., Larsen, S., 2007. Perceptions of organizational Structure in the hospitality industry: consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance. *Tourism Management*.

Patterson, I., Pegg, S., 2008. Marketing the leisure experience to baby boomers and older tourists. *Journal of Hospitality Marketing & Management* 18, 254–272.

Paxson, M.C., 2009. Boomer boom for hospitality: opportunities and challenges. *Journal of Hospitality Marketing & Management* 18, 89–98.

Smola, K.W., Sutton, C.D., 2002. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior* 23, 363–382.

Smith, G. P., n.d. Baby Boomer Versus Generation X: Managing the New Workforce. Retrieved March 15, 2007 from [/http://www.chartcourse.com/articlebabyvsgenx.html](http://www.chartcourse.com/articlebabyvsgenx.html)S.

Yang, S., Guy, M.E., 2006. Gen Xers versus Boomers: work motivators and management implications. *Public Performance and Management Review* 29 (3), 267–284.

White, C., 2006. Towards an understanding of the relationship between work values and cultural orientation. *International Journal of Hospitality Management* 25, 699–715.

أثر التقنيات الحديثة المستخدمة في البنوك الأردنية على أداءها التسويقي

د. محمد منصور أبو جليل¹ د. باسم يوسف السعدي² د. موسى إصبيح³

الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التقنيات الحديثة المستخدمة في البنوك الأردنية (البريد الإلكتروني، خدمة الرسائل القصيرة) على أداءها التسويقي، تكونت العينة من (88) مستجيباً من العاملين في إدارات وأقسام التسويق لدى البنوك العاملة في الأردن. وتم استخدام الأسلوب الوصفي والتحليلي واختبار الانحدار الخطي المتعدد والبسيط في اختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ذو دلالة إحصائية لاستخدام التقنيات الحديثة المتمثلة ب (البريد الإلكتروني، خدمة الرسائل القصيرة) على الأداء التسويقي في البنوك العاملة في الأردن. وأوصت الدراسة باستمرار البنوك العاملة في الأردن بتوفير التقنية الحديثة القادرة على تسهيل عملية تبادل وتدفق المعلومات والبيانات بين مستخدمي الأجهزة ضمن البنك وبين عملاء البنك، فضلاً عن أن هذه التقنيات توفر خدمة جيدة تتناسب واحتياجات العملاء.

مفتاح الكلمات: التقنيات الحديثة، البنوك الأردنية، الأداء التسويقي.

Abstract

The Impact of Modern Technologies Used in Jordanian Banks on the Performance Marketing

The study aims to identify the impact of modern technologies used in Jordanian banks (e- mail, short message service) on the performance marketing, the sample consisted of 88 respondents from working in marketing departments and sections of the operating banks in Jordan . It was the use of descriptive and analytical method and test simple and multiple linear regression to test the hypotheses.

The study found that there is a statistically significant effect statistically significant for the use of modern techniques of b (e- mail, short message service) on marketing performance in the operating banks in Jordan. The study recommended continuously operating banks in Jordan to provide modern technology that can facilitate the exchange and flow of information and data between devices users within the bank's operation and the bank's customers , as well as these techniques provide good service commensurate with the needs of customers.

Key words: Modern Technologies, Jordanian Banks, Performance Marketing.

¹ أستاذ مساعد - قسم التسويق- كلية العلوم الإدارية والمالية- جامعة فيلادلفيا- عمان - الأردن.
² أستاذ مساعد - قسم التسويق- كلية العلوم الإدارية والمالية- جامعة فيلادلفيا- عمان - الأردن.
³ أستاذ مساعد - قسم التسويق- كلية العلوم الإدارية والمالية- جامعة فيلادلفيا- عمان - الأردن.

مقدمة

شهد العالم منذ العقود الاخيرة من القرن الماضي وبداية القرن الحالي اهتماما متزايدا واستخداما مكثفا للتقنيات الحديثة في الاعمال المصرفية، ويعتبر موضوع التقنية الحديثة من المواضيع المهمة والحيوية التي زاد الاهتمام بها مؤخرا في الاقتصاد بصفة عامة وبالنظام المصرفي بصفة خاصة، وذلك لما لها من أهمية وتأثير على الاداء التسويقي خصوصا مع ثورة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات وازدياد حدة المنافسة المحلية والعالمية.

وتبدي البنوك إهتماماً متزايداً بتقديم خدماتها المصرفية ورفع مستواها حتى تكون قادرة على البقاء والمنافسة وتلبي حاجات عملائها الحاليين والمتوقعين، خاصة وان ثورة الاتصالات والمعلومات مكنت العملاء من المفاضلة بين الخدمات المقدمة حسب رغباتهم واختيارهم، لذلك شهدت البنوك تغيرات كبيرة في عملياتها وخدماتها نتيجة للثورة في الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وأن هذه التغيرات والأوضاع الجديدة فرضت على القطاع المصرفي تحديات كبيرة.

وقد استطاعت التقنيات الحديثة أن تنال الإهتمام الكبير بفضل ما حملته من قدرات هائلة وإمكانيات تطويرية في أداء البنوك لعملياتها المصرفية وطرق تقديم خدماتها وإرضاء عملائها، حيث بات الإبداع والابتكار سيد الموقف التنافسي في مجال التقنيات المصرفية الحديثة والمحرك الأساس للمنظمات في البقاء والاستمرار وتحقيق مستوى أداء تسويقي عالٍ سواء في مجال الربحية أو الحصة السوقية (Laudon & Laudon, 2006).

يعد الأداء التسويقي وفق اتفاق الكثير من الباحثين مفهوماً جوهرياً في إطار أدبيات الإدارة والتسويق، لما له من ارتباط وثيق بوجود المنظمة وفعاليتها وفي تحقيق أهدافها المتمثلة بالبقاء والتكيف والنمو، وهذا ما يجعل المنظمة تسعى وبشكل متواصل لتحسين أدائها التسويقي، وذلك من خلال خفض الكلف والإبتكار والإبداع في المنتجات والعمليات مع تحسين الجودة والإنتاجية من أجل زيادة قدراتها التنافسية.

كما تعتبر عملية تقييم الأداء التسويقي إحدى العمليات الأساسية المطلوبة للتحقق من إنجاز الخطط التسويقية الموضوعية، وتقوم عملية التقييم على مقارنة الأداء التسويقي الفعلي بالنتائج والأهداف التسويقية المطلوب تحقيقها ثم توفير التغذية العكسية للإدارة العليا التي بدورها تقوم بتقييم النتائج واتخاذ القرارات التسويقية لتصحيح المسارات والانحرافات الخاطئة (Bocker & Goodstien, 2009, p: 805).

إن البقاء والاستمرارية وتحقيق الربح وتقليل المخاطر وتلبية حاجات العملاء الحالية والمتوقعة هي أهم الأهداف التي تسعى البنوك لتحقيقها، وهذا يتطلب منها إستخدام أحدث التقنيات الحديثة بكفاءة وفعالية وضمن الإمكانيات المتاحة بالإضافة للموارد البشرية المؤهلة، وتكمن أهمية التقنية الحديثة للبنوك من خلال علاقتها بالأداء التسويقي وتوفيرها للوقت والجهد والمال سواء للعاملين في البنك أو للمتعاملين معه.

مشكلة الدراسة

تسعى البنوك كغيرها من منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها، إذ يعتبر الهدف المشترك للبنوك تحقيق،،أقصى ربح بأقل مخاطر وخدمة العملاء،،، إلا أن طرق وأدوات بلوغ هذا الهدف تختلف من بنك لآخر، وإن إدخال وتطبيق التقنيات المصرفية الحديثة في العمليات المصرفية كوسيلة لتحقيق الأهداف متفاوت وله كثير من الآثار على الأداء التسويقي، وهذا يعود إلى عدة أسباب تحاول هذه الدراسة التعرف عليها وتحليلها. وبناءاً على هذه المعطيات فإن البحث يطرح التساؤل الرئيس الآتي: هل يوجد أثر استخدام التقنيات الحديثة على الأداء التسويقي في البنوك العاملة في الأردن؟

وقد تفرع عن هذا السؤال عدد من الأسئلة هي:

السؤال الأول: هل يوجد أثر لاستخدام البريد الإلكتروني على الأداء التسويقي في البنوك العاملة في الأردن؟
السؤال الثاني: هل يوجد أثر لاستخدام خدمة الرسائل القصيرة على الأداء التسويقي في البنوك العاملة في الأردن؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التقنيات الحديثة المستخدمة في البنوك الأردنية (البريد الإلكتروني، خدمة الرسائل القصيرة) على أداءها التسويقي.

أهمية الدراسة

يحتل قطاع البنوك أهمية كبرى في بنية الاقتصاد الوطني للمملكة الأردنية الهاشمية، كما أن هذه القطاع يعد من القطاعات الداعمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في اقتصاديات الدول. ومن هذا المنطلق فقد شهد هذا القطاع نشاطا ملحوظا وتوسعا كبيرا بما يمتلكه من مقومات وإمكانات أسهمت في زيادة الدخل القومي في الأردن. وقد أصبحت البنوك تشكل ركيزة إستراتيجية للاقتصاد الوطني في الأردن. كما يأمل الباحثون أن تكون نتائج هذه الدراسة ذات فائدة للقطاع المصرفي في الأردن، بالإضافة إلى التوصل إلى توصيات يؤمل أن تساعد على القاء الضوء على ابراز أثر استخدام بعض التقنيات الحديثة على الأداء التسويقي مما ينعكس إيجاباً على رفع مستوى الاداء الكلي.

منهج الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية والتي تم فيها إتباع الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على أثر استخدام بعض التقنيات الحديثة على الأداء التسويقي في البنوك الأردنية، وذلك من خلال دراسة ميدانية ومن وجهة نظر في العاملين في إدارات وأقسام التسويق في البنوك العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية.

فرضيات الدراسة

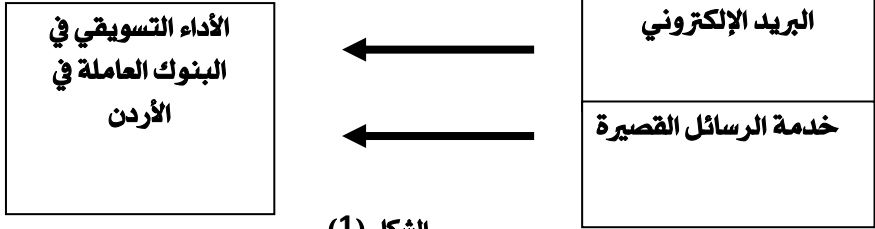
وبناء على أسئلة الدراسة فقد تم الاعتماد على الفرضيات العدمية الآتية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)
لاستخدام التقنيات الحديثة المتمثلة بـ (البريد الإلكتروني، خدمة الرسائل القصيرة) على الأداء التسويقي في البنوك العاملة في الأردن.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

وقد انبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لاستخدام البريد الإلكتروني على الأداء التسويقي في البنوك العاملة في الأردن.
الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لاستخدام خدمة الرسائل القصيرة على الأداء التسويقي في البنوك العاملة في الأردن.

نموذج الدراسة



الشكل (1)

نموذج الدراسة

التعريفات الإجرائية

التقنيات الحديثة: ، تلك الآلات والأجهزة الحديثة والبرامج والأنظمة التي تلعب دوراً هاماً في رفع مستوى الأداء التسويقي في البنوك العاملة في الأردن، ومن ضمن هذه التقنيات الحديثة البريد الإلكتروني، خدمة الرسائل القصيرة:

-البريد الإلكتروني (Electronic Mail): وهو رسائل نصية إلكترونية تتبادلها البنوك العاملة في الأردن مع العملاء، وهي تنقل وتخزن في صورة غير مشفرة على شبكات وأجهزة أخرى خارج نطاق تحكم المرسل والمستقبل.

-خدمة الرسائل القصيرة: هو شكل من أشكال الاتصال الفوري بين البنوك العاملة في الأردن مع العملاء والمعتمد على النص المكتوب، هذا النص ينتقل عبر الأجهزة المتصلة عبر الشبكة.

الأداء التسويقي: وهو مقياس لكفاءة وفعالية إدارة التسويق في البنوك العاملة في الأردن على تحقيق أهداف البنك الموضوع في الخطة التسويقية والنتائج التي تسعى البنوك إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. وتم قياسها في هذه الدراسة من خلال مؤشرات الربحية والحصة السوقية.

-الربحية: ويقصد بها مستوى الأرباح التي يحققها البنك قياساً بالمنافسين.

-الحصة السوقية: ويعبر عن الحصة التي يمتلكها البنك في السوق قياساً بالمنافسين.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على البنوك العاملة في الأردن والبالغ عددها (25) بنكا وفروعها المنتشرة في مختلف محافظات المملكة الأردنية الهاشمية.

2- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على آراء العاملين في إدارات وأقسام التسويق لدى البنوك العاملة في الأردن.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

3- الحدود الزمانية: تم انجاز هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين شهر تشرين الأول 2015 وشهر كانون الثاني 2016.

منهجية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية والتي اتبع فيها الباحثون الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على أثر استخدام التقنيات الحديثة على الأداء التسويقي، وبالتطبيق على البنوك العاملة في الأردن.

مجتمع الدراسة والعينة

يشمل مجتمع الدراسة جميع البنوك العاملة في الأردن والبالغ عددها (25) بنكاً منها (9) بنوك أجنبية، (3) بنوك اسلامية أردنية، و(13) بنوك تجارياً اردنياً. (نشرة البنك المركزي الأردني، 2015) والجدول التالي يبين أسماء البنوك الأردنية التي تمثل مجتمع الدراسة، أما وحدة المعاينة والتحليل فيتكون من العاملين في إدارات وأقسام التسويق لدى هذه البنوك، والذين يشكلون الفريق الذي لديه المعرفة بمتغيرات الدراسة في هذه البنوك.

الجدول (1): البنوك العاملة في الأردن

ت	اسم البنك	ت	اسم البنك	ت	اسم البنك
1	البنك العربي	10	البنك الإسلامي الأردني	19	بنك سيتي بنك
2	بنك الإسكان	11	البنك التجاري	20	البنك العقاري المصري
3	بنك المال الأردني	12	بنك المؤسسة العربية المصرفية	21	بنك HSBC
4	البنك الأهلي الأردني	13	بنك الأردن للاستثمار	22	بنك ستاندر تشارترد
5	بنك الأردن	14	بنك الكويت الوطني	23	مصرف الرافدين
6	بنك الاستثمار العربي	15	البنك العربي الإسلامي الدولي	24	بنك الأردن دبي الإسلامي
7	بنك الاتحاد	16	بنك عودة	25	مصرف الراجحي
8	بنك القاهرة عمان	17	بنك لبنان والمهجر		
9	البنك الأردني الكويتي	18	بنك سوستيه جنرال		

أما بخصوص الطريقة والكيفية التي تم من خلالها حصر عينة الدراسة، فإنه تم اختيار عينة تمثل هذا المجتمع في البنوك موضع الدراسة. وقد تم توزيع الاستبانات في هذه البنوك، وبمعدل (5) استبانات في كل بنك من هذه البنوك بفروعها المنتشرة في المحافظات الاردنية، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (125) استبانة. وقد تم استرداد (88) استبانة تم إخضاعها للتحليل الإحصائي.

أساليب جمع البيانات

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة الحالية فإنه تم الاعتماد على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية، وكما يلي:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

أ- البيانات الثانوية: وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية ومن المراجعة الأدبية للدراسات السابقة مثل الكتب والرسائل الجامعية في الإدارة والتسويق والمواد العلمية المكتوبة والمنشورة حول التقنيات الحديثة والأداء التسويقي.

ب- البيانات الأولية: وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إعداد استبانة خاصة لموضوع هذه الدراسة.

أداة جمع البيانات والصدق والثبات

تم جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة من خلال تصميم وتطوير استبانة غطت الفرضيات التي استندت عليها، وباستخدام عبارات تقييمية لتحديد أهمية إجابات العينة المبحوثة. وتم اعتماد مقياس ليكرت المكون من خمس درجات لتحديد درجة الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، (مؤثر جدا 5 علامات، مؤثر 4 علامات، مؤثر إلى حد ما 3 علامات، غير مؤثر علامتان، غير مؤثر اطلاقاً علامة واحدة). كما قام الباحث بإخضاع استبانة الدراسة لعدة اختبارات هي:

1- اختبار الصدق الظاهري:

للتعرف على الأسئلة المرتبطة ببعضها للتأكد من مدى اتساق إجابتها حتى تعكس أهداف الدراسة وتساؤلاتها، إذ تم عرضها على ذوي الخبرة والاختصاص وهيئة محكمين من أساتذة الإدارة للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وتم إجراء التعديلات المقترحة من المحكمين والأساتذة المختصين.

2- اختبار ثبات الأداة:

للتأكد من مدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية تم اختبار الاتساق الداخلي لمعرفة مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، لقياس مدى ثبات أداة القياس. وقد بلغت درجة الاتساق الداخلي لهذه الاستبانة وفقاً لمعيار كرونباخ ألفا (84.1%) وهي نسبة عالية يمكن الاعتماد عليها.

الدراسات السابقة

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة كليبي، (2008) أن أفراد البحث يرون بشكل عام أن استخدام التقنيات الحديثة لها انعكاسات كبيرة على نطاق الإشراف في الإدارة العامة لدوريات الأمن من حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (4.12).

وخرجت دراسة (Burnham , 2008)، بنتيجة مفادها أن قدرة البنك على التوسع في تقديم الخدمات التبادلية (مثل تحويل الأموال والمتاجرة بالأسهم، والعملات) عبر موقعه الإلكتروني، مع الحفاظ على درجة عالية من الأمن للعميل، تلعب دوراً حاسماً في تحديد مدى استفادة البنك من تقديم خدماته عبر الأنترنت، وفي قدرته على التوسع وتحقيق الميزة التنافسية المرجوة من تقديم خدماته عبر الأنترنت.

كذلك أجرى (ملكي والضمور، 2009) دراسة توصلت نتائجها إلى وجود علاقة لمكونات (أبعاد) التوجه السوقي عند أخذها بصورة مجتمعة مع الأداء التسويقي الكلي لمكاتب السياحة العامة، في حين لم يوجد أية علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من مكون: نشر وتوليد المعلومات، ومكون: التوجه نحو المنافسة، مع الأداء التسويقي الكلي عند أخذ مكونات التوجه السوقي منفردة.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة (Furst , 2010) أن البنوك كبيرة الحجم تستقطب نسبة أكبر من العملاء الذين لديهم الرغبة والقدرة على الاستفادة من الخدمات البنكية المقدمة عبر الانترنت مقارنة بالبنوك الصغيرة الحجم.

وأثبتت دراسة فوز، (2011) أن المستوى التعليمي وسنوات خبرة العاملين بالمصارف يؤثر على تقبل استخدام التقنيات المصرفية المستحدثة. وتبين أن استخدام التقنيات المصرفية الحديثة بواسطة موظفي الإدارات العليا يؤدي إلى تحسين الأداء المصرفي. كذلك تبين أن تعامل العميل مع المصرف بواسطة التقنيات الحديثة يؤثر سلباً على التواصل بين العميل والعاملين بالمصرف.

وتوصلت دراسة (Lustsik, 2013) إلى أن استخدام القنوات الالكترونية لإيصال الخدمات البنكية للعملاء يعمل على تقليل التكلفة التي يتحملها البنك، وبالتالي يؤدي إلى زيادة ربحية البنك.

وبهدف بيان إمكانية تبني عمليات التسويق الريادي لتعزيز الأداء التسويقي، أجرى (الملا والطائي، 2013) دراسة ميدانية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في مدينة الموصل، توصلت إلى أن المنظمة المبحوثة تتبنى عمليات التسويق الريادي والأداء التسويقي في عملها، وكذلك تسهم عمليات التسويق الريادي في تعزيز الأداء التسويقي للمنظمة المبحوثة.

أما الباحثان (Sullivan & Wang , 2015) فقد درسا الأثر المترتب على تبني البنوك لتكنولوجيا الانترنت الحديثة في مجال تقديم الخدمات للعملاء على عملية تخفيض التكاليف التشغيلية. وقد توصل الباحثان إلى نتيجة تشير إلى أن البنوك الكبيرة الحجم قد تمتعت بميزة الاستفادة من هذا الابتكار الجديد، حيث حققت البنوك الكبيرة أسبقية على البنوك الصغيرة في تبني عملية تقديم الخدمات عبر الانترنت، مما أدى بالنتيجة إلى تحقيقها المزيد من النمو والتوسع في عملياتها.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث الحالي، فإن الباحثون استفادوا من خلال الإطلاع على هذه الدراسات، في جوانب أضافت أبعاداً مهمة في إجراء هذه الدراسة، وفي وضع تصور عام للدراسة والتحديد الدقيق لمشكلة الدراسة وأهدافها، حيث تطرقت مباشرة إلى بيان أثر التقنيات الحديثة المستخدمة في البنوك الأردنية على أداءها التسويقي على اعتبار أن كثيراً من الدراسات لم تتعرض إليها، ورصد أهم الجوانب المنهجية، كما أسهم البحث على المستوى الإجرائي في تحديد نوع المواد المبحوثة، وصياغة التساؤلات التي تعرض لها في البحث.

الإطار النظري

التقنيات الحديثة في العمل المصرفي (المفهوم، المتطلبات، الخصائص)

لقد كانت منشآت الأعمال قديماً مركزية، هرمية، غير مرنة، ولكن حدث تحول كبير في منشآت الأعمال خصوصاً مع ظهور التقنيات الحديثة، فقد ظهر شكل جديد لمنشآت الأعمال تتصف بالرونة، وغير مركزية، وتتصف بالسرعة، وتعمل بروح الفريق، وتعمل على تفويض السلطات، وانخفاض في تكلفة الصفقات وبالتالي أصبحت المشاريع أكثر جاذبية مما سبق، فقد ظهرت ما يعرف بالمنشأة الرقمية وهي المنظمة التي تستخدم الربط الإلكتروني الرقمي، أو الشبكة الإلكترونية في عمليات الاتصال وتبادل المعلومات فيما بينها داخلياً ومع العالم الخارجي، وهي المنظمة التي تدير عملياتها وعلاقاتها مع

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

المستهلكين والموردين والموزعين إلكترونياً. وللانتقال من شركة تقليدية إلى شركة رقمية يجب: (Laudon & Laudon, 2006)

- 1- تحديد ما هي التحديات التي يمكن أن تواجهها عند الانتقال.
- 2- تحديد التكنولوجيا التي يمكن أن تساعد على مواجهة التحديات.
- 3- إعادة تصميم عمليات العمل.
- 4- إعادة بناء العلاقة بين المؤسسة والمستهلك والمورد.
- 5- الاهتمام بالقضايا التي من الممكن أن يترتب عليها مشاكل قانونية أو صراعات.
- 6- ضرورة التحلي بالصبر وبعد النظر.

عرفت التقنية الحديثة على أنها التطبيق العملي للاكتشافات العلمية والاختراعات وخاصة في مجال الصناعة التي يتمخض عنها البحث العلمي فهي التطبيق العلمي للبحث والتفكير العلمي لما ينتجه وابتكره الإنسان في مجال الثقافة المادية وما يرتبط بها من معارف ومهارات وخبرات في سبيل خدمة الإنسان وتحسين استخدامه واستيعابه وتكييفه وتطويره للموارد البشرية والطبيعية والمادية والمالية (العدواني، 1998).

وتهتم التقنية في المجال المصرفي بالاستفادة من الحقائق العلمية ووضعها موضع التنفيذ بحيث تساهم في تقديم خدمات جديدة مبتكرة وتطوير الخدمات المصرفية الحالية.

وعموماً فإن التقنية يمكن تعريفها بأنها تطبيق المعرفة العلمية على العمليات الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة ما، وذلك بدأ من إجراء البحوث وصولاً إلى السوق. ويمكن إبراز أهم المتطلبات والعناصر في مجال التقنيات الحديثة على النحو الآتي: (قاسم، 2008، ص235)

- 1- الشعور بأهمية استخدام الوسائل والأساليب والأجهزة الحديثة، والشعور بأن هذا الاستخدام من شأنه ان يعمل على التطوير المستمر للأعمال وبالتالي على تقدم المجتمع.
- 2- توفر أموالاً طائلة لتأمين الأجهزة والوسائل المختلفة، وللإعداد والتدريب ولوجود الخبرة الجيدة التي تعمل على تحقيق الأهداف بأقصر الطرق وأقل التكاليف.
- 3- بذل الجهود في إعادة النظر في الأساليب والنظم واللوائح، وبنفس القدر -ان لم يكن أكثر- بذل الجهد لتطوير تفكير الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء.
- 4- توفير مناخ عام في المجتمع ككل يتوفر فيه حد أدنى من التعليم والثقافة العامة والشعور بأهمية اليسر في الخط العام للتطور التقني في كل المستويات.
- 5- تطوير وسائل البحث العلمي ومراكز استيعاب التقنية من أجل بناء القاعدة العلمية التقنية المناسبة، وتطوير أنظمة وطنية الخاصة بالتقنية ودعمها.
- 6- ضرورة الأخذ بأسباب الثورة العلمية والفنية للانتقال من طور التطور البطيء إلى مرحلة قابلة للسير في ركب التنمية، وتطبيق نتائج البحث العلمي القائم على أساس تطوير التكنولوجيا والعمل التقني وتحريك عملية الابتكار والإبداع كقوى دافعة للتنمية وإشاعتها في المجتمع ككل.
- 7- توفير البيئة التقنية والتكنولوجية الوطنية الملائمة سياسياً واقتصادياً وثقافياً واجتماعياً وانتهاج أسلوب التخطيط التنموي الشامل والمتكامل والتي تكون فيه خطة التنمية على المستوى العلمي والتقني جزءاً محدداً ومتوازناً مع التوجهات الاستراتيجية العامة لخطة التنمية.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- 8- تنمية وتطوير وتدريب القوى والكوادر البشرية بشكل عام وفي جميع المستويات الفنية والتقنية.
 - 9- إيجاد خطة مركزية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية تكون ضمنها خطة وسياسة واضحة المعالم للتنمية التقنية والتعليمية كجزء لا ينفصل عن الخطة المركزية تحدد المدخلات التقنية التي يتم استيرادها وتلك التي يمكن الحصول عليها.
 - 10- إنشاء شبكة معلومات متكاملة متخصصة بالتقنية الحديثة وربط هذه الشبكة بجميع مراكز البحث لتزويدها بالمعلومات واقتناء المعلومات التي أنتجتها أو طورتها.
- ومن خلال دراسة التقنيات الحديثة في المجال المصرفي فإنه يمكن تحديد أهم خصائصها فيما يلي: (العدواني، 1998)

- 1- أن التقنيات المصرفية هي مجموعة من المعارف والمهارات والطرق والأساليب المصرفية.
 - 2- إن هذه المعارف والمهارات والطرق والأساليب قابلة للاستفادة منها بالتطبيق العملي في المجال المصرفي.
 - 3- إن التقنية بمفاهيمها المختلفة ليست هدفا في حد ذاتها بل وسيلة يستخدمها البنك لتحقيق أهدافه.
 - 4- أن الخدمات المصرفية هي المجال الرئيس لتطبيق التقنية.
- ويرى الباحثون أن التقنية الحديثة هي رصيد المعرفة الذي يسمح بإدخال آليات ومعدات وعمليات وخدمات مصرفية جديدة ومحسنة ويعكس مصطلح التقنية في المجال المصرفي مجالين الأول هو التقنية الثقيلة وتشمل الآلات والمعدات أو ما يطلق عليها اسم تقنية الصناعة المصرفية، مثل الحاسبات وآلات عد النقود، وشاشات عرض العملات ووسائل الربط والاتصال، والمجال الثاني هو التكنولوجيا الخفيفة وتشمل الدراية والإدارة والمعلومات والتسويق المصرفي.

الأداء التسويقي

لقد وردت مفاهيم عديدة للأداء التسويقي منها بأنه: « الوسيط بين التغير والتكيف البيئي، أو هو تطوير للآلية التي يمكن للمنظمة من خلالها التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية من أجل تحقيق الأهداف» (Bocker & Goodstien, 2009, p: 805)

والأداء التسويقي هو مدى تحقيق المنظمة للأهداف الكلية ومن ضمنها الأهداف التسويقية وذلك عن طريق المؤشرات الفعلية المتحققة مع المؤشرات المستهدفة لفترة سابقة (عبد الواحد، 2002، ص33)

في حين عرف (Ambler & Kokkinaki, 2007, p: 670) الأداء التسويقي بأنه درجة نجاح المنظمة في السوق والذي يتحقق بواسطة المنتجات التي تقدمها المنظمة.

يعتبر تقييم الأداء التسويقي والذي يتم عن طريق قياس الربحية والحصة السوقية تحصيليا ماليا، فهو عملية يتم من خلالها استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط الشركة التي تسهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للشركة. وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى كي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم الأداء التسويقي (Wheelen&Hunger,2014, p: 230).

يمثل قياس الأداء التسويقي أحد الأنشطة الهامة في مجال تقييم الإستراتيجية التسويقية والتي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقا وتحليل الانحرافات إن وجدت حتى يمكن من خلاله إجراء التصحيحات اللازمة، والأخذ بعين الاعتبار درجة التباين بين الأداء التسويقي الفعلي والأداء المطلوب

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

المسموح ليظل الأداء ضمن درجة من المواءمة مع الخطة الأصلية لتعتبر مقبولة طالما أنها لا تتعدى الحدود المتفق عليها. وينظر إلى عملية تقييم الأداء التسويقي على أنها جزء من عملية الرقابة التسويقية باعتبارها عملية توجيه الأنشطة الشركة التسويقية، وصولاً لتحقيق أهدافها، كما أن تقييم هذا الأداء يعد استقراءً للدلالات ومؤشرات يتم في ضوءها اتخاذ قرارات، تحدد مسارات الأنشطة التسويقية في حالة انحرافها أو تأكيد المسارات التي يكون سيرها في الاتجاه الصحيح لإنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة (عبد المحسن، 2012، ص 3-4). ويمكن قياس الأداء التسويقي من خلال المؤشرات الآتية:

أولاً: الربحية:

وهو ذلك الهامش الذي يعبر عن مقدرة إدارة البنوك على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة، التي تبرز من خلال زيادة الإيرادات على النفقات.

يشير (Simon, 2010, P: 77) إلى أن الربحية هي مدى نجاح الشركة في تخفيض التكاليف التسويقية وقياس قدرتها في تخفيض التكاليف وتوليد الأرباح من المبيعات، وهي تمثل الاختبار النهائي لنشاط الأعمال التسويقية والذي يعكس مدى حيوية تلك الأنشطة وقدرتها على تحقيق مستويات عليا من الأداء التسويقي التنافسي في التسويق والمبيعات.

ويشير (عبد المحسن، 2012، ص 21-45) إلى أنه يتم قياس الربحية عن طريق الفرق بين الإيراد الإجمالي والتكلفة الإجمالية المتغيرة الحجم، ولذلك تعتبر الربحية أحد مؤشرات قياس الأداء التسويقي للشركات، حيث تشير نسب الربحية إلى مدى قدرة الشركات ونجاحها على تحقيق الأرباح من المبيعات أو الأصول المتاحة، ومن أهم نسب الربحية هامش الربح الكلي والذي يتمثل في (نسبة مجمل الربح إلى المبيعات)، وهي مؤشر للهامش الكلي المتاح بعد تغطية نفقات التشغيل والتسويق والتي يتم احتسابها بطرح تكلفة البضاعة المباعة من إجمالي المبيعات وقسمة هذا الناتج على إجمالي المبيعات. ويرى الباحثون أن الربحية يتم قياسها من خلال قسمة مجمل الربح على صافي الربح. وهذه النسبة تفسر مدى نجاح الشركة في تخفيض التكاليف التسويقية، ومدى تقبل السوق لمنتجات الشركة، ومدى كفاءة السياسات التسويقية.

ثانياً: الحصة السوقية:

وهي النسبة من إجمالي السوق التي تستأثر عليها خدمات كل بنك من البنوك العاملة في الأردن إلى إجمالي السوق.

يمكن التعبير عن الحصة السوقية بنصيب الشركة من السوق، حيث تعكس الحصة السوقية صورة دقيقة عما تقوم الشركة به من أعمال، وتعبر الحصة السوقية عن قدرة الشركة وكفاءتها في السيطرة على السوق من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة لزيادة حجم المبيعات في السوق وعلى حساب المنافسين، وأن الزيادة في المبيعات ترجع إلى تطور الاستراتيجيات والسياسات التسويقية الخاصة بالشركة مقارنة بالمنافسين لها، وبالتالي فإن تحقيق الشركة تفوقاً على منافسيها يعني ارتفاع حصتها السوقية والعكس أنه بجال انخفاض نصيبها من السوق يعني خسارتها لجزء من حصتها في السوق (Simon, 2010, P: 80).

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

ويرى الباحثون أن زيادة حجم المبيعات لا يعني دائما زيادة حصة الشركة السوقية فقد يرجع السبب إلى تحسن عام وشامل في الاقتصاد الوطني، وبالتالي تشارك جميع الشركات في زيادة الحصة السوقية نتيجة هذا التحسن.

نتائج الدراسة الميدانية

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البريد الالكتروني

جدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (البريد الالكتروني)

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم
3	عالية	.652	4.00	قيام البنك بإرسال واستقبال الرسائل والوثائق من جهاز متصل إلى آخر من خلال شبكة الاتصالات على المستوى المحلي	1
2	عالية	.694	4.10	قيام البنك بإرسال واستقبال الرسائل والوثائق من جهاز متصل إلى آخر من خلال شبكة الاتصالات على المستوى الوطني أو العالمي	2
5	عالية	.720	3.81	قيام المدير بإرسال رسالة إلى شخص أو عدة عملاء دون الحاجة إلى وجوده على الجهاز.	3
6	عالية	.744	3.80	قيام البنك بإرسال المعلومات بالبريد الالكتروني إلى العديد من العملاء المستفيدين خدماته في اللحظة نفسها	4
7	عالية	.765	3.79	قيام البنك بإرسال الأصوات والصور بجميع أنواعها سواء كانت ثابتة أو متحركة وبالألوان.	5
1	عالية	.748	4.14	قدرة البنك على نقل ملفات ضخمة جداً من المعلومات وتبادلها بثوان محدودة	6
4	عالية	.652	3.95	قيام المدير بتنظيم أوقات الاجتماعات بواسطة خدمه المفكرة الالكترونية	7
عالية			3.86	المتوسط العام	

تم معالجة هذا المتغير (البريد الالكتروني) من خلال سبعة عبارات حققت متوسطا حسابيا عاما (3.86) وبانحراف معياري (0.549)، وبما أن المتوسط الحسابي العام يقع ما بين (3.67-5) فيمكن القول بان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت بدرجة عالية. وكما تشير النتائج إلى أن قدرة البنك على نقل ملفات ضخمة جداً من المعلومات وتبادلها بثوان محدودة، والتي تمثل الفقرة رقم (6) كان في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (0.748)، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) والتي تنص على أن قيام البنك بإرسال واستقبال الرسائل والوثائق من جهاز متصل إلى آخر من خلال شبكة الاتصالات على المستوى الوطني أو العالمي، وبمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (0.694)، كما بينت النتائج أن قيام البنك بإرسال واستقبال الرسائل والوثائق من جهاز متصل إلى آخر

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

من خلال شبكة الاتصالات على المستوى المحلي جاءت بمتوسط حسابي (4.00) وبانحراف معياري (652)، بينما جاء قيام المدير بتنظيم أوقات الاجتماعات بواسطة خدمه المفكرة الالكترونية جاءت بمتوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (652). والجدول يبين بقية النتائج التي تم التوصل إليها.

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرسائل القصيرة

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (خدمة الرسائل القصيرة)

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم
3	عالية	.736	3.80	قيام البنك بتوفير خدمة الرسائل القصيرة (sms) بإرسال واستقبال الرسائل النصية بمحتوى معين مثل السحب النقدي أو السحب عن طريق الفروع، الشيكات المعادة، قيد الراتب، دفع قيمة مشتريات	8
4	عالية	.890	3.70	قيام البنك بتوفير خدمة رسائل الوسائط المتعددة (mms) بالصور أو الملفات الصوتية أو ملفات الفيديو	9
7	متوسطة	.779	3.56	قيام البنك بتقديم خدمات مصرفية على نطاق وطني وعالمي	10
2	عالية	.754	3.93	قيام البنك بتبني معايير معينه وتصميم وتصنيع معدات وفقا لهذه المعايير	11
1	عالية	.831	4.00	قيام الإدارة بتقديم النظم القابلة للتشغيل البيني بين البنك والعمل	12
5	متوسطة	.780	3.58	قيام البنك بتقديم النظم القابلة ذات المصدافية المرتبطة بالاتصال الصوتي عبر بروتوكول الانترنت	13
6	متوسطة	.777	3.57	قيام البنك بتنفيذ خدمات صوتيه للتخزين والإرسال باستخدام الإرسال الهاتفي عبر بروتوكول الانترنت.	14
7	متوسطة	.769	3.56	قيام البنك بإرسال رسائل صوتيه إلى صناديق بريد الصوت عن طريق الانترنت أو خدمات الشبكات المحلية	15
عالية			3.73	المتوسط العام	

تشير النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (3) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتغير (خدمة الرسائل القصيرة)، حيث بلغ المتوسط العام (3.73) وبانحراف معياري (531). مع بعض التفاوت في مجالاته، حيث وجد أن قيام الادارة بتقديم النظم القابلة للتشغيل البيني بين البنك

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

والعميل كانت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (4.000) وبانحراف معياري (0.831)، تلاها في المرتبة الثانية قيام البنك بتبني معايير معينه وتصميم وتصنيع معدات وفقا لهذه المعايير، بمتوسط حسابي (3.93) وبانحراف معياري (0.754)، أما فيما يتعلق بقيام البنك بتوفير خدمة الرسائل القصيرة (SMS) بإرسال واستقبال الرسائل النصية بمحتوى معين مثل السحب النقدي او السحب عن طريق الفروع، الشيكات المعادة، قيد الراتب، دفع قيمة مشتريات، فقد جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (0.736)، تلاها في المرتبة الرابعة قيام البنك بتوفير خدمة رسائل الوسائط المتعددة (mms) بالصور او الملفات الصوتيه او ملفات الفيديو، بمتوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (0.699). والجدول يبين بقية النتائج التي تم التوصل اليها.

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التابع: الأداء التسويقي (الربحية)

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع: الأداء التسويقي (الربحية)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	رقم
تسهّم التقنيات الحديثة المستخدمة في البنوك الأردنية في:				
زيادة أرباح الخدمات المصرفية المقدمة من البنك بشكل أكبر من البنوك الأخرى	4.230	0.765	موافق	16
زيادة أعداد العملاء للخدمات المصرفية بشكل أكبر من البنوك الأخرى	4.292	0.744	موافق	17
جعل تكاليف التسويق للخدمات المصرفية بشكل أقل من البنوك الأخرى	3.907	0.861	موافق	18
زيادة قدرة البنك في استخدام موارده يؤدي إلى زيادة الربحية للخدمات المصرفية	4.507	0.589	موافق	19
أن تتمتع الخدمات المصرفية المقدمة بأرباح مجزية	3.892	0.917	موافق	20
زيادة مبيعات الخدمات المصرفية	4.415	0.808	موافق	21
المتوسط العام	4.207	موافق		

تراوحت المتوسطات الحسابية للمتغير التابع (الأداء التسويقي: الربحية) ما بين (4.507) – (3.892)، وقد جاءت العبارة رقم (19) والتي تنص على أن، « تسهّم التقنيات الحديثة المستخدمة في البنوك الأردنية في زيادة قدرة البنك في استخدام موارده يؤدي إلى زيادة الربحية للخدمات المصرفية، في المرتبة الأولى بين متوسطات الإجابات وبمتوسط حسابي بلغ (4.507)، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على أن، « تسهّم التقنيات الحديثة المستخدمة في البنوك الأردنية في زيادة مبيعات الخدمات المصرفية تؤدي إلى زيادة الربحية، وبمتوسط حسابي بلغ (4.415)، في حين جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على أن، « تسهّم التقنيات الحديثة المستخدمة في البنوك الأردنية في زيادة أعداد العملاء للخدمات المصرفية بشكل أكبر من البنوك الأخرى،، وبلغ متوسطها الحسابي (4.292)، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة التي تنص على أن، « تسهّم التقنيات الحديثة المستخدمة في البنوك الأردنية في زيادة

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

أرباح الخدمات المصرفية المقدمة من البنك بشكل أكبر من البنوك الأخرى ، وبمتوسط حسابي بلغ (4.230) ، أما العبارة التي جاءت في المرتبة الخامسة فتنص على أن ، تسهم التقنيات الحديثة المستخدمة في البنوك الأردنية في جعل تكاليف التسويق للخدمات المصرفية بشكل أقل من البنوك الأخرى ، وجاءت أخيراً العبارة التي تنص على أن ، تسهم التقنيات الحديثة المستخدمة في البنوك الأردنية في أن تتمتع الخدمات المصرفية المقدمة بأرباح مجزية ، وبمتوسط حسابي بلغ (3.892) .

4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفرقات المتغير التابع: الأداء التسويقي (الحصة السوقية)
الجدول (5) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع: الأداء التسويقي (الحصة السوقية)

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
تسهم التقنيات الحديثة المستخدمة في البنوك الأردنية في:				
22	زيادة الأسواق المستهدفة للخدمات المصرفية	4.559	.500	موافق
23	تطوير استخدامات جديدة للخدمات المصرفية الحالية	4.538	.532	موافق
24	طرح الخدمات في منافذ التوزيع الحالية للخدمات المصرفية	4.600	.524	موافق
25	إيجاد مستخدمين جدد للخدمات المصرفية	4.630	.486	موافق
26	زيادة أعداد العملاء	4.533	.517	موافق
27	استقطاب عملاء جدد للخدمات المصرفية	4.753	.434	موافق
	المتوسط العام	4.614	موافق	

تراوحت المتوسطات الحسابية للمتغير التابع (الأداء التسويقي: الحصة السوقية) ما بين (4.753 – 4.538)، وقد جاءت العبارة التي تنص على أن ، تسهم التقنيات الحديثة المستخدمة في البنوك الأردنية في استقطاب عملاء جدد للخدمات المصرفية ، في المرتبة الأولى بين متوسطات الإجابات وبمتوسط حسابي بلغ (4.753) ، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على أن ، تسهم التقنيات الحديثة المستخدمة في البنوك الأردنية في إيجاد مستخدمين جدد للخدمات المصرفية ، وبمتوسط حسابي بلغ (4.630) ، في حين جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على أن ، تسهم التقنيات الحديثة المستخدمة في البنوك الأردنية في طرح الخدمات في منافذ التوزيع الحالية للخدمات المصرفية ، ، وبلغ متوسطها الحسابي (4.600)، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة التي تنص على أن ، تسهم التقنيات الحديثة المستخدمة في البنوك الأردنية في زيادة الأسواق المستهدفة للخدمات المصرفية ، وبمتوسط حسابي بلغ (4.553) . وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة التي تنص على أن ، تسهم التقنيات الحديثة المستخدمة في البنوك الأردنية في تطوير استخدامات جديدة للخدمات المصرفية الحالية ، وبمتوسط حسابي بلغ (4.553) .

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

ثانياً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية: وتنص هذه الفرضية على انه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لاستخدام التقنيات الحديثة المتمثلة بـ (البريد الإلكتروني، خدمة الرسائل القصيرة) على الأداء التسويقي في البنوك العاملة في الأردن

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد

(Multiple Regression) لمعرفة هذا الأثر، والنتائج يتضمنها الجدول (6):

الجدول (6)

نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لتأثير استخدام التقنيات الحديثة على الأداء التسويقي

القرار الإحصائي	F	B	R ²	Sig.	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	18.47	3.894	.468	0.000	التقنيات الحديثة

مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) والقيمة الجدولية ل $F = 2.29$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (6) أن قيمة F المحسوبة هي (18.47) فيما بلغت قيمتها الجدولية (2.29)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه،، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ذو دلالة إحصائية لاستخدام التقنيات الحديثة المتمثلة بـ (البريد الإلكتروني، خدمة الرسائل القصيرة) على الأداء التسويقي في البنوك العاملة في الأردن،، وهذا ما يؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفراً حيث إنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في المتغيرات المستقلة (R^2) يفسر ما نسبته (468-) من التباين في المتغير التابع.

أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات المنبثقة عن هذه الفرضية، فإن الجداول التالية تبين

النتائج التي تم التوصل إليها:

اختبار الفرضية الأولى:

وتنص على انه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لاستخدام البريد الإلكتروني على الأداء التسويقي في البنوك العاملة في الأردن.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

(Simple Regression) لمعرفة هذه الأثر، والنتائج يتضمنها الجدول (7):

جدول رقم (7)

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	Sig.	R ²	B	T	القرار الإحصائي
البريد الالكتروني	.000	.300	.247	5.641	رفض الفرضية العدمية

مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) والقيمة الجدولية ل $T = 1.658$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (7) أن قيمة T المحسوبة هي (5.641) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.658)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه،، يوجد أثر لاستخدام البريد الالكتروني على الأداء التسويقي في البنوك العاملة في الأردن،، وهذا ما تؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفرأ حيث إنها أقل من 5٪، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل (R^2) يفسر ما نسبته (0.300). من التباين في المتغير التابع.

اختبار الفرضية الثانية:

وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لاستخدام خدمة الرسائل القصيرة على الأداء التسويقي في البنوك العاملة في الأردن.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة هذه الأثر، والنتائج يتضمنها الجدول (8):

جدول رقم (8)

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الثانية

المتغير المستقل	Sig.	R ²	B	T	القرار الإحصائي
خدمة الرسائل القصيرة	.000	.248	.070	6.287	رفض الفرضية العدمية

مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) والقيمة الجدولية ل $T = 1.658$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (8) أن قيمة T المحسوبة هي (6.287) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.658)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه،، يوجد أثر لاستخدام خدمة الرسائل القصيرة على الأداء التسويقي في البنوك العاملة في الأردن،، وهذا ما تؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفرأ حيث إنها أقل من 5٪، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل (R^2) يفسر ما نسبته (0.248). من التباين في المتغير التابع.

تحليل ومناقشة النتائج

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات على النحو التالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإحصاء الوصفي

أشارت نتائج الدراسة إلى جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها لبيان مستوى استخدام

التقنيات الحديثة في البنوك الأردنية كانت إيجابية، وأظهرت النتائج ما يلي:

1- بينت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البريد الإلكتروني أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات. كما تبين ضرورة توفر قدرة لدى البنك على نقل ملفات ضخمة جداً من المعلومات وتبادلها بثوان محدودة، كذلك تبين أهمية قيام البنك بإرسال واستقبال الرسائل والوثائق من جهاز متصل إلى آخر من خلال شبكة الاتصالات على المستوى الوطني أو العالمي، وتبين أيضاً أهمية قيام المدير بتنظيم أوقات الاجتماعات بواسطة خدمة المفكرة الإلكترونية، وقيام المدير أيضاً بإرسال رسالة إلى شخص أو عدة أشخاص دون الحاجة إلى وجوده على الجهاز.

2- بينت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات خدمة الرسائل القصيرة أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على أغلب العبارات. كما تبين أهمية قيام الإدارة بتقديم النظم القابلة للتشغيل البيئي بين البنك والعميل، وقيام البنك بتبني معايير معينه وتصميم وتصنيع معدات وفقاً لهذه المعايير، كذلك تبين أهمية قيام البنك بتوفير خدمة الرسائل القصيرة (SMS) بإرسال واستقبال الرسائل النصية بمحتوى معين مثل السحب النقدي أو السحب عن طريق الفروع، الشيكات المعادة، قيد الراتب، دفع قيمة مشتريات، وبينت أيضاً أهمية قيام البنك بتوفير خدمة رسائل الوسائط المتعددة (mms) بالصور أو الملفات الصوتية أو ملفات الفيديو. فضلاً عن انه تبين أهمية قيام البنك بتقديم النظم القابلة ذات المصدقية المرتبطة بالاتصال الصوتي عبر بروتوكول الانترنت وقيام البنك أيضاً بتنفيذ خدمات صوتيه للتخزين والإرسال باستخدام الارسال الهاتفي عبر بروتوكول الانترنت.

3- بينت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الربحية أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات. كما تبين ان التقنيات الحديثة المستخدمة في البنوك الأردنية تسهم في زيادة قدرة البنك في استخدام موارده زيادة مبيعات الخدمات المصرفية ويؤدي أيضاً إلى زيادة الربحية للخدمات المصرفية، كذلك زيادة أعداد العملاء للخدمات المصرفية بشكل أكبر من البنوك الأخرى، فضلاً عن أن التقنيات الحديثة المستخدمة في البنوك الأردنية تسهم في زيادة أرباح الخدمات المصرفية المقدمة من البنك بشكل أكبر من البنوك الأخرى.

4- بينت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الحصة السوقية أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات. كما تبين ان التقنيات الحديثة المستخدمة في البنوك الأردنية تسهم في زيادة حرص البنك على استقطاب عملاء جدد للخدمات المصرفية والى إيجاد مستخدمين جدد للخدمات المصرفية، كما يؤدي الى زيادة حرص البنك على طرح الخدمات في منافذ التوزيع الحالية للخدمات المصرفية وتعمل على زيادة الأسواق المستهدفة للخدمات المصرفية، فضلاً عن قيام البنك بتطوير استخدامات جديدة للخدمات المصرفية الحالية.

ثانياً: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

أشارت النتائج الى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ لاستخدام التقنيات الحديثة المتمثلة بـ (البريد الالكتروني، خدمة الرسائل القصيرة) على الأداء التسويقي في البنوك العاملة في الأردن، وان قيمة مستوى الدلالة (Sig.) بلغت صفراً وهي أقل من 5٪، كما تبين أن التباين في المتغيرات المستقلة (R^2) فسر ما نسبته (468) . من التباين في المتغير التابع وهو الأداء في البنوك التجارية. أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية كل على حده فقد أظهرت النتائج ما يلي:

1- أشارت النتائج إلى أنه يوجد أثر لاستخدام البريد الالكتروني على الأداء التسويقي في البنوك العاملة في الأردن ،، وان قيمة مستوى الدلالة (Sig.) بلغت صفراً وهي أقل من 5٪، كما تبين أن التباين في المتغير المستقل (R^2) فسر ما نسبته (248) . من التباين في المتغير التابع وهو الأداء في البنوك التجارية.

2- أشارت النتائج إلى أنه يوجد أثر لاستخدام خدمة الرسائل القصيرة على الأداء التسويقي في البنوك العاملة في الأردن ،، وان قيمة مستوى الدلالة (Sig.) بلغت صفراً وهي أقل من 5٪، كما أن التباين في المتغير المستقل (R^2) يفسر ما نسبته (300) . من التباين في المتغير التابع وهو الأداء في البنوك التجارية.

التوصيات

1- استمرار البنوك العاملة في الأردن بتوفير التقنيات الحديثة القادرة على تسهيل عملية تبادل وتدفق المعلومات والبيانات بين مستخدمي الأجهزة ضمن البنك وبين عملاء البنك، فضلا عن أن هذه التقنيات توفر خدمة جيدة تتناسب واحتياجات العملاء.

2- استمرار البنوك الأردنية باستخدام البريد الالكتروني كونه يعمل على تحسين أداءها التسويقي، وذلك من خلال إتباع الآليات التالية:

- أ- قيام البنوك بإرسال الأصوات والصور بجميع أنواعها سواء كانت ثابتة أو متحركة وبالألوان.
- ب- قيام البنوك بإرسال المعلومات بالبريد الالكتروني إلى العديد من المستفيدين في اللحظة نفسها.
- د- التعاون مع الخبرات الخارجية والتنسيق بين أقسام البحث والتطوير لتطوير خدمات البنك بأقل كلفة ممكنة.
- هـ- قيام الإدارة بإرسال رسالة إلى شخص أو عدة أشخاص دون الحاجة إلى وجوده على الجهاز.
- و- قيام البنك بإرسال واستقبال الرسائل والوثائق من جهاز متصل إلى آخر من خلال شبكة الاتصالات على المستوى المحلي.

3- استمرار البنوك العاملة في الأردن باستخدام خدمة الرسائل القصيرة لأثرها الواضح على الأداء التسويقي لهذه البنوك، وذلك من خلال إتباع الآليات التالية:

- أ- قيام البنك بإرسال رسائل صوتيه الى صناديق بريد الصوت عن طريق الانترنت او خدمات الشبكات المحلية.
- ب- قيام البنوك العاملة في الأردن بتبني معايير معينة للخدمات المصرفية وتصميم وتصنيع معدات وفقا لهذه المعايير.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- ج- المساعدة في تصميم الخدمات المصرفية من خلال إتباع إستراتيجية عمل تهدف إلى تحسين الجودة والحصول على شهادة الجودة.
- د- قيام البنوك العاملة في الأردن بتنفيذ خدمات صوتيه للتخزين والإرسال باستخدام الارسال الهاتفي عبر بروتوكول الانترنت.
- هـ- قيام البنك بتقديم النظم القابلة ذات المصدافية المرتبطة بالاتصال الصوتي عبر بروتوكول الانترنت.
- و- قيام البنوك الاردنية بتقديم خدمات مصرفية على نطاق وطني وعالمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

عبدالمحسن، توفيق محمد (2012). تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، الإسكندرية: دار النهضة العربية.

عبدالواحد، نسبية أحمد، (2002)، التدقيق التسويقي لأنشطة البرامج التسويقية وأثره في تحسين الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على عينة من منظمات القطاع الصناعي في محافظة أربيل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق.

العدواني، عبد الستار محمد علي (1998)، تطوير نظام المعلومات الإدارية بالتركيز على تطبيقات تقانة المعلومات الحديثة - حالة دراسية في المعهد الفني بالموصل، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

العريض، أنعام وباهية، نادية (2005)، التقنيات المؤتمتة الحديثة المستخدمة في تطوير الخدمات المصرفية وأثرها على المتعاملين مع المصارف في الأردن. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد 8، العدد 2، ص 121-139.

فوز، زحل، (2011)، تأثير استخدام التقانات المصرفية الحديثة في القطاع الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

قاسم، عبد الرزاق محمد، (2008) نظم المعلومات الحاسوبية الحاسوبية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن. ص 235-255

كليبي، محمد أحمد (2008)، التقنيات الحديثة وانعكاساتها على الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على الإدارة العامة لدوريات الأمن، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الملا، محمد والطائي بهاء، (2013)، إمكانية تبني عمليات التسويق الريادي لتعزيز الأداء التسويقي: دراسة ميدانية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في مدينة الموصل، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية المال والأعمال، بعنوان: دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، المنعقد خلال الفترة 21-22 / 5 / 2013م في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان - الأردن.

ملكي، همام سمير، والضمور، هاني حامد، (2009). التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة في عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، ص 69-93.

نشرة البنك المركزي الأردني، 2015.

ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية

- Ambler, Tim & Kokkinaki, Flora, (2007), Measures of Marketing Success, Journal of Marketing Management, Vol. 13, No1, p: 670-688.**
- Bocker, W. & Goodstein, J., (2009), Organizational Performance & Adaptation Affect of Environment & Performance on Changes in Board Composition, AMJ, Vol. 34, No. 4, p: 805-829.**
- Bughin, J., Manyika, J. (2007, January) How Business are Using Web 2.0: A Mckinsey Global Survey. The Mckinsey Quarterly. Retrieved June 18, 2012, from:http://www.mckinseyquarterly.com/How_businesses_are_using_Web_20_A_McKinsey_Global_Survey_1913_abstract - 39k.**
- Burnham , (2008), Measuring achieved feasibility of banks to provide their services online, International Journal of Management Reviews. Vol. 2, No 2, pp: 293-318.**
- Freed , (2005), The impact of providing online banking services on customer satisfaction, and the degree of loyalty, Journal of Human Resource Management, Vol, 18, No (2), pp: 321 -332.**
- Furst, (2010), Explain the reasons for the expansion of U.S. banks in the provision of services via the Internet, International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 10; pp. 62-68.**
- Laudon. K. C., Laudon. J. P. (2006) „Management Information Systems- Managing The Digital Firm,, 8th, Pearson International Firm.**
- Lustsik, (2013), The impact of electronic delivery of services to the costs borne by the banks, and the banks' profitability. Personnel Review. Vol. 29, No. 2, pp: 141-161.**
- Simons. Robert. (2010). Performance Measurement = Control Systems for Implementing Strategy. Prentice Hall – New Jersey. U.S.A.**
- Sullivan & Wang, (2015), Adoption of the banks to modern Internet technology in the provision of services to customers on the process of reducing operational costs, Human Resource Management Review, Vol. 12, No. (4), pp: 555-578.**
- Wheelen, Thomas. & Hunger, David (2014) .Strategic Management and Business Policy: Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.**

البعد القانوني للحكومة الخارجية على ادارة الشركة المساهمة العامة

- دراسة مقارنة -

د. أحمد محمود المساعدة - استاذ مشارك في القانون التجاري

جامعة الجمعة - المملكة العربية السعودية

الملخص

يعود أهمية موضوع حكومة الشركات ، لأنها طريقة ذات جانب أكثر فعالية لتحقيق ضمان سير الجانب المالي والإداري في الشركات المساهمة العامة وفقاً للضوابط القانونية والمالية والإدارية ، التي تتلائم مع قواعد تأسيس هذا النوع من الشركات ، لذلك فقد اثرنا تناول موضوع الحكومة الخارجية على إدارة الشركة المساهمة العامة من الزاوية القانونية ، بما يتوافق والنصوص التشريعية في ضوء احكام قانون الشركات الأردني ، ونظام الشركات السعودي وبعض القوانين المقارنة محل الدراسة. ولتحقيق ذلك قام الباحث بدراسة ما كتب حول هذا الموضوع ، واستخلاص المفاهيم، والمبادئ الأساسية ذات العلاقة، لموضوع الدراسة ، سواء من الجانب القانوني أو المحاسبي وما طرأ عليها من تطور من خلال الاطلاع على أحكام القضاء وما كتب بهذا الموضوع من دراسات سابقة. وقد تمت معالجة هذه الدراسة من خلال أربعة مباحث ، تمثلت في التعريف بماهية حوكمة الشركات وأهميتها بالشركة المساهمة العامة في المبحث الأول ، ومدى رقابة الدولة على إدارة الشركة المساهمة العامة في المبحث الثاني ، وبيان الجوانب المتعلقة بدور المساهمين والدائنين في أعمال الرقابة على إدارة الشركة المساهمة العامة في المبحث الثالث . وتناولنا في المبحث الرابع دور المدقق الخارجي في الرقابة على ادارة الشركة المساهمة العامة وفقاً للقانون الأردني والقوانين الأخرى المقارنة، وفي ضوء ما تقدم ختمت الدراسة بأهم النتائج التي تم التوصل إليها.

Abstract

Corporate governance in joint stock companies is an important topic, and this is due to the fact that it is usually considered an effective way to ensure that the financial and administrative practices respect the legal, financial and administration controls which are commensurate with this type of company establishment rules. This research paper focuses on the impact of legal aspect of external governance mechanisms on joint stock companies' administration in the light of the requirements of the Jordanian Companies Act, the Saudi Arabian companies' regime and some of comparative legislations under the study.

To achieve this goal, the researcher reviewed the literature on the topic, and then drawn the basic related concepts and principles as well as their evolvments, both from the legal aspect or the accounting aspect. This was done through the analysis of the judiciary provisions and the examination of the previous studies concerned with the topic.

The study is organized as follow. In the first section, the researcher gives some definitions for corporate governance and analyses its importance for joint stock companies. In the second section, he examines the extent of government control on the administration of joint stock companies. Aspects concerning the role of shareholders and creditors in control are studied in section three. In the section four, the researcher examines the role of the external auditor in monitoring the joint stock companies' administration according to Jordanian law and other compared legislations. In the last section, he provides the main results and discusses them.

المقدمة

تمثل الشركات التجارية بوجه عام ، والمساهمة على نحو خاص أهم أدوات النشاط التجاري في الدولة بالنظر لأن هذا النوع من الشركات يعد في نطاق الطر القانونية المنظمة للجهود والأنشطة والأموال ، وهي الأدوات الأكثر نضجاً ، وتأهيلاً لتولي المشروعات الضخمة والتعامل معها.

هذا وتعتبر حوكمة الشركات بشكل عام ، من المواضيع ذات الأهمية في زمن كثر فيه التجاوزات المالية والإدارية ، حيث ينطوي هذا الموضوع على تخصيصات متعددة في نطاق الموضوع الكلي (الحكومة) ، فهو موضوع منصب على نوع الشركات التي تكون محلاً للحكومة ، وهي الشركات المساهمة العامة ، وقد تخيرنا في هذا الجانب أن ينصب موضوع الحوكمة على إدارة الشركة المساهمة العامة ، حيث من الممكن أن تخضع إدارة الشركة إلى نوعين من الحوكمة ، الحكومة الداخلية والحوكمة الخارجية ، لذلك فقد ائرننا تناول الحوكمة الخارجية على إدارة الشركة المساهمة العامة.

لقد حظيت حوكمة الشركات بالإهتمام الكبير من قبل العديد من الباحثين المتخصصين في مجال القانون التجاري ، نظراً لاعتبارها أحد الحلول الممكنة لمشكلة الوكالة التي تنشأ بين إدارة الشركة باعتبارها وكيلاً عن أصحاب المال ، حيث تناول العديد من الباحثين هذا الموضوع في محاولة منهم لتطبيق موضوع الحوكمة على أداء الشركات المالي.

ونظراً للتطور المتزايد والمستمر في العمليات المالية وحجمها في ظل القوانين والأنظمة والمعايير المحلية والدولية المتبعة حالياً ، والتي باتت تتسم بمستويات مختلفة من التعقيد والصرامة ، أصبح لزاماً اليوم على أعضاء مجالس إدارة الشركات العاملة في مختلف المجالات وأعضاء جهازها الإداري ان يكونوا أكثر حرصاً خلال ممارستهم لمهامهم الإدارية.

وإذا كان تحليل موضوع الحوكمة في القانون الاردني يحقق قدراً طيباً من الاحاطة بمسائل البحث ، فإنه ليس من شك في أن مقارنة الحلول والأحكام بما هو مقرر بنظام قانوني آخر يحقق عمقاً آخر ليس مردده فكرة المقارنة بذاتها بل مردده ما تتيحه المقارنة من قدرة أكثر على إبداء الرأي في حلول النظام القانوني الوطني مدار البحث.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة وعناصرها ، من خلال بيان ماهية حوكمة الشركات وأهميتها ، والآلية المتبعة للسير بإجراءات الحوكمة على إدارة الشركات المساهمة العامة ، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة البحثية التالية:

1. ما هو المفهوم القانوني لحوكمة الشركات.
2. ماهي السبل القانونية المتخذة لتطبيق الحوكمة على إدارة الشركات المساهمة العامة؟
3. ما هي حقيقة الرقابة على إدارة الشركات المساهمة العامة؟
4. ماهو دور المدقق الخارجي في حوكمة الشركات المساهمة العامة

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية دور الجهات ذات السلطة والصلاحيّة في ممارسة الرقابة وتطبيق آلية الحوكمة على إدارة الشركة المساهمة العامة من خلال الآتي:

1. التعرف على دور الدولة في فرض الأسس الرقابية على إدارة الشركة المساهمة العامة.
2. التعرف على حقيقة دور رقابة المساهمين والدائنين وسلطتهم في التدخل في شؤون الشركة.
3. التعرف على الدور المحوري للمدقق الخارجي في عملية الرقابة وإبراز الدور الحقيقي لإدارة الشركة المساهمة العامة

أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من المواضيع ذات الأهمية من النواحي المالية والإقتصادية ، نظراً لما تتمتع به الشركات المساهمة من امتداد اقتصادي وتنوع في الأنشطة التجارية التي تقوم بها ، حيث يعد هذا النوع من الشركات ، الأكثر شيوعاً وانتشاراً وتنفيذاً لمختلف المشاريع ذات الضخامة ، مما يستدعي وضع أسس وضوابط للرقابة على إدارات هذه الشركات.

منهج البحث المستخدم:

يعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقارن بشكل رئيس إذ تنصب هذه الدراسة على الحوكمة الخارجية على إدارة الشركات المساهمة العامة ، وما تثيره النصوص القانونية ذات الصلة بموضوع البحث. وعلى ذلك تقسم دراستنا الى اربعة مباحث على الشكل التالي :

المبحث الأول : ماهية حوكمة الشركات وأهميتها.

المبحث الثاني: رقابة الدولة على إدارة الشركة المساهمة العامة.

المبحث الثالث: رقابة المساهمين والدائنين على إدارة الشركة المساهمة العامة

المبحث الرابع: دور المدقق الخارجي في الرقابة على إدارة الشركة المساهمة العامة

النتائج والتوصيات:

المبحث الأول

ماهية حوكمة الشركات وأهميتها

نظراً لما تتميز به حوكمة الشركات من حداثة ولياقة ، فقد أخذت موقعها في التنامي في قطاع الأعمال نظراً للأثر الذي تحقّقه من خلال الرقابة على إدارة الشركات ، وحماية حقوق المساهمين. لذلك سوف نتعرض في هذا المبحث الى التعريف بحوكمة الشركات وأهميتها من خلال الآتي .

المطلب الأول

ماهية حوكمة الشركات

ينصرف مفهوم حوكمة الشركات من الجانب المحاسبي ، الى أنه عبارة عن نظام يتم من خلاله توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها ، حيث يعمل هذا النظام على تحديد وتوزيع مهام من هم مشاركين في إدارة الشركة المساهمة العامة ، كأعضاء مجلس الإدارة وهيئة المديرين ، حيث تضع القواعد والأحكام المتعلقة بألية اتخاذ القرارات ذات الصلة بالشركة المساهمة العامة ، وهو ما اطلق عليه شعار

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الحكومة المؤسسية⁽¹⁾. وقد جرى تعريف حوكمة الشركات من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة، ومجلس الإدارة، وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح.

وذلك من خلال إيجاد الإجراءات والهيكل التي تستخدم لإدارة شؤون الشركة، وتوجيه أعمالها، من أجل ضمان تعزيز الأداء، والإفصاح والشفافية والمساءلة بالشركة، من خلال التوجه نحو تحقيق مصلحة جميع الأطراف⁽²⁾.

أما مفهوم الحوكمة من الناحية التشريعية، فلا يوجد أي نص تشريعي يشير بشكل صريح إلى تعريف حوكمة الشركات، وإنما يمكن استخلاص ذلك من خلال النصوص القانونية لقانون الشركات الأردني رقم 22 لسنة 1997 وتعديلاته، حيث جاء بنص المادة (273) منه فيما يتعلق باتخاذ الإجراءات المناسبة لمراقبة الشركات، حيث أُلزم القانون جميع الشركات بالتقيد بأحكامه، ومراعاة عقود تأسيسها وأنظمتها الأساسية، ونشرة الإصدار وتطبيق القرارات التي تتخذها هيئاتها العامة، وللوزير والمراقب اتخاذ الإجراءات التي يريها مناسبة لمراقبة الشركات، للتحقق من تقيدها بتلك الأحكام والعقود والأنظمة والقرارات وتشمل الرقابة بشكل خاص فحص حسابات الشركة وقيودها، والتأكد من التزام الشركة بالغايات التي أسست من أجلها⁽³⁾.

من خلال ما ورد بنص قانون الشركات الأردني، تبين أنه أُلزم الشركات المساهمة بالتقيد بأحكامه، فيما يتعلق بعقود تأسيس الشركات ونظامه الأساسي وأيضاً قيد الهيئة العامة للشركة بتطبيق قراراتها وفقاً لأحكام القانون، ولم يكتفي القانون بهذا التقيد بل أعطى الوزير والمراقب الصلاحيات باتخاذ ما يلزم من إجراءات للتحقق بمدى التزام الشركة بغايات تأسيسها.

(1) د. نعيم دهمش، د. عفاف ابو زر، تحسين وتطوير الحوكمة المؤسسية في البنوك، مجلة البنوك في الاردن، عدد (10) المجلد (22) ديسمبر 2003، ص 29.

انظر أيضاً: احمد بن عبدالله آل الشيخ، الحكومة والشركات العائلية، 2012، مقال منشور على الانترنت متاح على الموقع الإلكتروني:

<http://www.jeg.org.sa/data/modules/contents/uploads/infopdf/1888.pdf>

(2) Demirag, I S., and M. Wright, Corporate Governance: Overview and Research agenda, British Accounting Review, 2000.

(3) المادة (273) من قانون الشركات الأردني رقم 22 لسنة 1997 وتعديلاته. انظر أيضاً: حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، دراسة اختيارية على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في المحاسبة / التحليل المالي، الاكاديمية العربية في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، ص 9، 2010.

المطلب الثاني أهمية حوكمة الشركات

نظراً لارتفاع حالات المخالفات المالية ، وارتفاع مؤشر الفساد الإداري ، فإن أهمية الحوكمة تكمن ببعض النواحي ، منها الجانب الإقتصادي ، الذي يسهم في رفع المستوى الإقتصادي للشركات من خلال الحد من التجاوزات التي تحصل داخل أروقة الشركة وتساعد الحوكمة في رفع مستوى الشفافية في إدارة الشركات ، والعمل على تقليص حجم المخاطر التي تتعرض لها الشركة⁽⁴⁾ .

هذا وتبرز أهمية الحوكمة من عدة جوانب ، منها تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين العاملين في الشركة ابتداءً من مجلس ادارة الشركة وصولاً الى اقل مراتب العاملين فيها. إضافة الى توفير كافة وسائل الحماية لأموال المساهمين ، بما يحقق الأمن والطمأنينة لديهم. حيث يمكن اعتبار حوكمة الشركات الوسيلة المهمة التي تمكن المجتمع من التأكد من أن ادارة الشركات تسير في طريق صحيح ضماناً لحماية أموال المستثمرين والمقرضين (الدائنين) ، إضافة الى الحد من تغلغل الفساد وسوء الإدارة حيث أن ذلك له الارتباط والصلة الوثيقة بالمجتمع⁽⁵⁾ .

وفي هذا السياق فقد أصدرت هيئة سوق المال في المملكة العربية السعودية لائحة حوكمة الشركات بموجب القرار رقم 20062121 تاريخ 1427/10/21 هـ الموافق 2006/11/12 وقد طرأ عليها تعديل بقرار مجلس الهيئة رقم 200911 تاريخ 1430/1/8 هـ الموافق 2009/1/5 . وهذه اللائحة خاصة بالشركات المساهمة المدرجة اسمها بالسوق المالية. وبالرغم من أن هذه اللائحة استرشادية غير ملزمة باستثناء بعض المواد التي يقرر مجلس الهيئة الزاميتها ، حيث ألزمت الهيئة مجلس إدارة الشركة أن يبين في تقريره ما تم تطبيقه من مواد هذه اللائحة وما لم يتم تطبيقه مع بيان أسباب عدم التطبيق⁽⁶⁾ .

(4) د. أحمد بن محمد الرزين، حوكمة الشركات المساهمة ، دراسة فقهية، مرجع سابق ، ص12.

(5) Hopkins M., „Corporate Social responsibility word, News iten, (WWW.mhc international Combipicture. btm). July 2000. انظر في هذا الجانب ا.د. فياض القضاة، الفساد في القطاع مقال منشور على الأنترنت متاح على الموقع الإلكتروني: الخاص : أساليبه ووسائل الحد منه. www.jacc.gov.jo/Portals/0/.../الفساد%2003الخاص%20القطاع%20في%20القطاع □

(6) د. أحمد بن محمد الرزين، حوكمة الشركات المساهمة ، دراسة فقهية ، رسالة دكتوراه منشورة من قبل برنامج دعم رسائل وأبحاث طلاب الدراسات العليا في كرسي سابق لدراسة الأسواق المالية (المشروع رقم 23-01)، 2012، ص8. متاح على الموقع الإلكتروني :

<https://books.google.com.sa/books?id=A7UM9fBy26UC>

المبحث الثاني

رقابة الدولة على ادارة الشركة المساهمة العامة

وبما ان إدارة الشركة المساهمة العامة جزء لا يتجزأ من ذات الشركة وتمارس أعمالها وفقاً لأحكام القانون ، فإننا سوف نستعرض في هذا المبحث حقيقة رقابة الدولة على إدارة الشركة المساهمة العامة وأهميتها ، وماهي جهات السلطة الرقابية المباشرة على الشركة المساهمة العامة ، وأثر رقابة الدولة على إدارة الشركة المساهمة العامة.

المطلب الأول

حقيقة رقابة الدولة . أهميتها .

أولاً: حقيقة رقابة الدولة

تخضع الشركة المساهمة العامة بشكل خاص من لحظة تأسيسها ، للأحكام المنظمة لقانون الشركات الاردني⁽⁷⁾ ، الذي أخضع أحكام تأسيسها لموافقة وزير الصناعة والتجارة ، وهو أهم ما يميز تأسيس الشركة المساهمة العامة بشكل خاص بالإضافة الى توافر الشروط الموضوعية الرضا والمحل والسبب ، والشروط الشكلية في كتابة عقد الشركة وتسجيله ونشره وهذا أساسي ولازم لتأسيس الشركة المساهمة العامة . وبالتالي فإن المشرع الأردني يكون قد احتفظ بنظام الرقابة المسبقة على أعمال الشركة المساهمة العامة ، أو ما يسمى بنظام الإجازة أو الترخيص المسبق ، الذي كان معمولاً به في جميع القوانين ، وما زال مطبقاً في عدد لا بأس به من القوانين⁽⁸⁾ . وكان المشرع السعودي قد حدد إجراءات تأسيس الشركات المساهمة بموجب احكام النظام ، ومنح صلاحية ترخيص تأسيس الشركة المساهمة العامة بقرار من وزارة الصناعة ، بما في ذلك الشركات التي تؤسسها أو تشارك في تأسيسها الدولة ، أو غيرها من الأشخاص ذوي الصفة الاعتبارية العامة⁽⁹⁾ .

ثانياً: أهمية الرقابة.

تعتبر الرقابة على الشركات ، من أهم الوسائل ذات التأثير على سير أعمال الشركة ، وتحديد الخلل الذي يرافق سير أعمالها، وتبدو أهمية الرقابة من عدة نواحي أهمها أن الرقابة تمثل جانباً مهماً من جوانب صيانة الأمن الاقتصادي والاجتماعي للدولة. حيث يعود سبب ذلك الى أن أغلب المساهمين من مواطني الدولة ، وبالتالي فإن دور الرقابة هنا يعود بالمحافظة على أموال المساهمين هذا من جهة . وما تمتاز به رؤوس أموال الشركات المساهمة العامة من ضخامة ، حيث تشكل العصب الإقتصادي للدولة من جهة اخرى.

(7) انظر الفقرة (1) المادة (94) من قانون الشركات الاردني رقم 22 لسنة 1997.

(8) د. أكرم يامليكي ، القانون التجاري ، الشركات (دراسة مقارنة) دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 152.

(9) انظر المادة (60) من نظام الشركات السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/6 وتاريخ 1385/3/22 هـ وتعديلاته لغاية عام

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

نظراً لأهمية الرقابة على إدارة الشركات المساهمة العامة فقد فرض المشرع السعودي بعض القيود على تأسيس الشركات المساهمة العامة التي تطرح أسهمها للاكتتاب العام ، وذلك بهدف التأكد من أن هذه الشركات وهمية أو حقيقية ومن حيث قدرتها على الوفاء بالتزاماتها⁽¹⁰⁾.

المطلب الثاني

جهات السلطة الرقابية المباشرة على الشركة المساهمة العامة

حرص المشرع الأردني على تنظيم الرقابة على الشركات المساهمة ، حيث أورد العديد من مبادئ حوكمة الشركات في العديد من القوانين أهمها قانون الشركات الأردني رقم 22 لسنة 1997 وتعديلاته ، وقانون الأوراق المالية رقم 76 لسنة 2002 ، وقانون البنوك الأردني رقم 28 لسنة 2000 ، وقانون تنظيم المحاسبة القانونية رقم 73 لسنة 2003 .

وقد أعطى المشرع الأردني وزير الصناعة والتجارة ، ومراقب الشركات ، المقام الأول باتخاذ الاجراءات التي يراها مناسبة لمراقبة الشركات للتحقق من التزامها بأحكام قانون الشركات ، ومراعاة عقود تأسيسها ونظامها الأساسي ، ونشرة الإصدار وتطبيق القرارات التي تتخذها هيئاتها العامة ، حيث تشمل الرقابة فحص حسابات الشركة وقيودها وغايات تأسيسها⁽¹¹⁾.

كما أعطى قانون الشركات الاردني ، الحق لوزير الصناعة والتجارة بناءً على تنسيب مراقب الشركات ، بتكليف موظفي الدائرة ، أو أي لجنة خاصة يشكلها للقيام بتدقيق حسابات الشركة المساهمة العامة واعمالها ، ولهم في سياق ذلك القيام بالإطلاع على سجلات الشركة ودفاترها ومستنداتها وتدقيقها في مقر الشركة ، كما يحق لهم توجيه الاستيضاحات لموظفيها ومدققي حساباتها، ويعتبر تخلف الشركة عن الاستجابة لذلك ، مخالفة لأحكام قانون الشركات وإستثناء البنوك وشركات التأمين من هذه الإجراءات⁽¹²⁾.

ومن القوانين العربية التي تخضع الشركات لإجراءات مماثلة لكنها أدرجت مصطلحاً آخر عنوانه التفتيش ، قانون شركات المساهمة المصري لسنة 1981 (المواد 158-160) ، حيث احاطة المشرع المصري بشروط وضمانات معينة ، حتى يكفل جدية طلب التفتيش وايضاً لحماية الشركة نفسها ، حيث استوجب أن يصدر طلب التفتيش من الجهة الإدارية المختصة أو من المساهمين الحائزين على 20% من رأس المال على الأقل بالنسبة للبنوك و10% بالنسبة لغيرها من شركات المساهمة ، كما يجب أن تكون المخالفات المنسوبة لأعضاء مجلس الادارة ، أو مراقبي الحسابات جسيمة ، وأن يكون الطلب مصحوباً بدليل صحتها ، وأن يودع مع الطلب المقدم من الشركاء الأسهم التي يملكونها ، على أن تظل مودعة الى أن يتم الفصل فيها⁽¹³⁾ . وكان قد أخذ بما يتعلق بمسألة التفتيش على الشركات أيضاً قانون الشركات التجارية الاتحادي الاماراتي لسنة 1984 (المواد 318-321).

⁽¹⁰⁾ انظر لفقرة (2) المادة (60) من نظام الشركات السعودي.

⁽¹¹⁾ د. اكرم ياملي ، القانون التجاري ، الشركات ، مرجع سابق ، ص315.

⁽¹²⁾ انظر المادة (276) من قانون الشركات الاردني.

⁽¹³⁾ ابراهيم سيد احمد ، عقد الشركة فقها وفضاء ، الطبعة الأولى ، المكتب الجامعي العربي الحديث ، الاسكندرية ، 2003 ، ص89.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

وكان قانون البنوك الاردني ، قد أكد على التزام مدير عام البنك بتحقيق الرقابة الداخلية على سير العمل في البنك وتقيده بالقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها ، على أن يقوم بتزويد مجلس إدارة البنك بشكل دوري ، بتقرير عن أوضاع البنك والتأكد من أن جميع أعماله تسير طبقاً للسياسة التي يضعها مجلس الادارة ، والتوصية له بأي مقترحات يراها ضرورية لتطوير عمل البنك. وتزويد البنك المركزي بالمعلومات والبيانات التي يطلبها طبقاً لأحكام هذا القانون والأنظمة والأوامر الصادرة بمقتضاه⁽¹⁴⁾.

وفي النظام السعودي وبصدور المرسوم الملكي رقم 10/22/5/5703 وتاريخ 1373/7/11هـ الموافق 1974/6/30هـ ، بإنشاء وزارة التجارة والتي عهد اليها بتنظيم التجارة الداخلية والخارجية ، حيث جرى تقسيم الوزارة الى وكالتين بموجب الموافقة الملكية رقم 3/15189م وتاريخ 1394/5/23هـ الموافق 1974/6/13م ، احدهما للصناعة والأخرى للتجارة حيث تقرر ان يرتبط بوكالة التجارة عدد من الإدارات ، أهمها الإدارة العامة للشركات حيث أسند لها عدد من المهام منها.

1. دراسة عقود جميع أنواع الشركات وما يطرأ عليها من تعديلات وإصدار التراخيص اللازمة لقيامها ، ومراقبتها ، ومساعدتها على تجنب المخاطر.
2. دراسة عقود تأسيس الشركات المهنية وتعديلاتها ، والترخيص لها.
3. دراسة مشاريع التعديلات على أنظمة الشركات المساهمة الأساسية ، التي يقترح مجلس الإدارة ادخالها على أنظمتها والتحقق من مطابقتها لأحكام النظامية ومتابعة عرضها على الجمعية العامة غير العادية⁽¹⁵⁾.

وصدور المرسوم الملكي رقم (م/30) بتاريخ 1424/6/4 الموافق 2003/8/1 بالموافقة صدور نظام السوق المالية السعودية ، الذي يهدف الى إعادة هيكلة السوق المالية في السعودية ، بناء على أسس متطورة تهدف الى تعزيز عملية الإفصاح والشفافية فيما يتعلق بالأوراق المالية . وتعتبر هيئة السوق المالية الجهة الرقابية والإشرافية المسؤولة عن السوق المالية في المملكة العربية السعودية ، وهي هيئة حكومية وذات ارتباط مباشر برئيس مجلس الوزراء ، وتتمتع بعدد من الصلاحيات أهمها:

1. حماية المستثمرين من الممارسات غير العادلة وغير السليمة.
2. تعمل على تحقيق الكفاءة والشفافية في معاملات الأوراق المالية.
3. تعمل على تنظيم ومراقبة الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالأوراق المالية والجهات المصدرة لها.
4. مراقبة أنشطة الجهات الخاضعة لإشراف هيئة سوق المالية .

من خلال ما تقدم من ابراز الدور الرقابي ، سواء فيما يتعلق بالجانب التشريعي وما تم تضمينه من نصوص ، أو تكليف الجهات الحكومية بالرقابة على إدارة الشركات المساهمة

⁽¹⁴⁾ انظر المادة (26) من قانون البنوك الاردني رقم 28 لسنة 2000.

⁽¹⁵⁾ د. أحمد بن محمد الرزين، حوكمة الشركات المساهمة ، مرجع سابق ، ص95.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

العامّة فإن الأهداف تكاد تكون متوافقة على العمل على إبراز هذا الدور بشكل صريح ، وفي ذات الاتجاه الدور الذي تقدمه الجهات الرسمية في ممارسة الرقابة على إدارات الشركات المساهمة.

المطلب الثالث

اثر رقابة الدولة على ادارة الشركة المساهمة العامة.

لقد سبق وتحدثنا عن حق الدولة في الرقابة على الشركات المساهمة ، وادارتها ، ومن هي الجهة صاحبة الولاية في الرقابة على أعمال الشركة ، حيث لم يغفل المشرع عن محاسبة من ارتكب مخالفة من إدارات الشركات المساهمة العامة ، حيث رتب قانون الشركات عقوبات تتناسب مع حجم المخالفة المرتكبة ، عندما افرد قانون الشركات الأردني في الباب الخامس عشر (العقوبات) المواد (278-285) ، وقد جاءت المادة 279 من ذات القانون فيما يتعلق بالأفعال المجرمة بالنسبة للشركات ، فاذا ارتكبت الشركة المساهمة العامة أو شركة التوصية بالأسهم أو الشركة المحدودة المسؤولية أو المساهمة الخاصة ، مخالفة لأحكام هذا القانون تعاقب بغرامة لا تقل عن الف دينار ولا تتجاوز عشرة آلاف دينار مع ابطال التصرف المخالف اذا رأت المحكمة وجهاً بذلك⁽¹⁶⁾.

وفي نصوص أخرى لقانون الشركات الاردني ، تصل العقوبة المفروضة على الشركة التي لا تمارس أعمالها ، لدرجة تصل الى شطبها من سجل الشركات جاء فيها . فاذا لم تشرع اي شركة مساهمة عامة او شركة مساهمة خاصة او شركة توصية بالأسهم او شركة ذات مسؤولية محدودة في اعمالها خلال سنة من تاريخ تسجيلها، او توقفت عن العمل لمدة لا تقل عن سنة دون سبب او مبرر مشروع، وثبت بعد اخطارها خطياً ، والإعلان من قبل المراقب بصحيفة يومية محلية لمرة واحدة عن توقفها عن العمل ، او عدم قيامها بتقديم أي بيانات تثبت قيامها بالعمل ، وتصويب أوضاعها خلال ثلاثين يوماً من تاريخ نشر الإعلان، يحق للوزير بناء على تنسيب المراقب شطب تسجيلها ، ويعلن عن هذا الشطب في الجريدة الرسمية وفي صحيفتين يوميتين محليتين لمرة واحدة ، وتبقى مسؤولية المؤسسين او الشركاء قائمة كأن الشركة لم تشطب، ولا يمس هذا الإجراء صلاحية المحكمة في تصفية الشركة التي تم شطب تسجيلها من السجل⁽¹⁷⁾.

اما المشرع المصري فقد فرض عقوبة غرامة لا تقل عن الفي جنيه ولا تزيد على عشرة آلاف جنية ، مع عدم الإخلال بالعقوبات الأشد المنصوص عليها في القوانين الأخرى ، على كل من يمتنع من أعضاء مجلس ادارة الشركة وموظفيها ومراقبي الحسابات عن اجابة ما يطلبه الخبير المنتدب للتمتيش⁽¹⁸⁾.

⁽¹⁶⁾ انظر المادة (279) من قانون الشركات الاردني.

⁽¹⁷⁾ انظر المادة (1/277) من قانون الشركات الاردني.

⁽¹⁸⁾ د. محمد فريد العريبي ، الشركات التجارية ، المشروع التجاري الجماعي بين وحدة الاطار القانوني وتعدد الاشكال ، دار الجامعة

الجديدة ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 227.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

اما نظام الشركات السعودي فلم يكن بمنأى عن غيره من التشريعات محل الدراسة فقد جاء متشدداً حاله حال القانون الاردني ، حيث افرد هو الآخر الباب الحادي عشر (العقوبات) المواد (211 – 218) . حيث قرر هذا النظام عقوبات تصل الى السجن لمدة خمس سنوات وغرامة تصل الى (5.000.000) خمسة ملايين ريال سعودي أو بإحدى هاتين العقوبتين⁽¹⁹⁾ .

يتضح من النصوص المتقدمة أن القوانين محل الدراسة قد تشددت في تغليظ العقوبة على الشركات المخالفة ، اذ وصلت بعضها الى فرض غرامات عالية جداً مع اقتنائها بعقوبة السجن ، فيما فرضت بعض القوانين عقوبة تصل إلى شطب الشركة من سجل مراقب الشركات ، كما هو الحال في القانون الاردني ، إلا أن هذا القانون ابقى الباب مفتوحاً لكل شخص ان يطعن في قرار الشطب خلال مدة ثلاثة اشهر من تاريخ نشر الإعلان في الجريدة الرسمية لدى المحكمة المختصة ، واذا افتتحت المحكمة بأن الشركة كانت تمارس أعمالها ، أو قامت بتوفيق أوضاعها وفقاً لأحكام هذا القانون خلال المدة المشار إليها في الفقرة (أ) من هذه المادة ، فتصدر قراراً بإعادة تسجيلها وتعتبر الشركة عندئذ كأنها لم تشطب ، ويظل وجودها مستمراً بعد فرض الغرامة المقررة عليها بموجب أحكام هذا القانون ، ودفع الرسوم والمصاريف المستحقة عليها ، وترسل المحكمة نسخة من هذا القرار الى المراقب لتنفيذه ، ونشر خلاصته في الجريدة الرسمية وصحيفة يومية محلية واحدة على الأقل على نفقة الشركة⁽²⁰⁾ .

المبحث الثالث

رقابة المساهمين والدائنين على إدارة الشركة المساهمة العامة

أعطت غالبية التشريعات الحق للمساهم في الرقابة على أعمال الشركة بصفته شريكاً ومساهمياً في رأسمال الشركة ويتحمل الخسائر التي قد تتعرض لها الشركة بمقدار نصيبه في رأس مال الشركة أما الدائنين فهم أصحاب الحقوق على الشركة والنموذج الأمثل لهؤلاء هم حاملي السندات ، لذلك سنحاول في هذا المبحث التعرض الى رقابة المساهمين على أعمال إدارة الشركة المساهمة العامة من جهة ورقابة الدائنين من جهة أخرى.

المطلب الأول

رقابة المساهمين

ينصرف مفهوم المساهم في الشركة المساهمة إلى أن مالك السهم هو احد مالكي المشروع الذي تستثمره الشركة التي يملك السهم فيها ، وهو ما ينطبق عليه وصف الشريك في الشركة⁽²¹⁾ . حيث سنتعرض في هذا الجانب إلى الدور الرقابي للمساهم ، حيث أن لكل مساهم الاطلاع على المعلومات والوثائق المنشورة المتعلقة بالشركة والخاصة بها المحفوظة لدى المراقب ، والحصول بموافقة على صورة

⁽¹⁹⁾ راجع نص المادة (211) من نظام الشركات السعودي الجديد 1437هـ - 2015م.

⁽²⁰⁾ انظر المادة (277/ب) من قانون الشركات الاردني.

⁽²¹⁾ د. اكرم ياملكي ، القانون التجاري ، الشركات ، مرجع سابق ، ص 196.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

مصدقة منها، وأن يحصل بطلب من المحكمة على صورة مصدقة عن أي بيانات غير منشورة مقابل الرسم المنصوص عليه في الأنظمة الصادرة بمقتضى احكام هذا القانون⁽²²⁾.

وكان قانون الشركات الاردني قد اجاز لمساهمين يملكون ما لا يقل عن (15%) من رأسمال الشركة المساهمة العامة ، أو الشركة المساهمة الخاصة أو شركة التوصية بالأسهم أو الشركة ذات المسؤولية المحدودة أو ربع أعضاء مجلس إدارة أو هيئة مديري أي منها على الأقل ، حسب مقتضى الحال، الطلب من المراقب إجراء تدقيق على أعمال الشركة ودفاترها وللمراقب اذا اقتنع بمبررات هذا الطلب انتداب خبيراً أو أكثر لهذه الغاية، فاذا أظهر التدقيق وجود أي مخالفة تستوجب التحقيق ، فللوزير إحالة الموضوع إلى لجنة تحقيق من موظفي الدائرة للتحقق من تلك المخالفة ، ودراسة التقرير الذي اعده الخبير ، ولها في سياق ذلك الإطلاع على الأوراق والوثائق التي تراها، او التدقيق مجدداً في بعض الأمور التي ترى ضرورة التدقيق فيها ولها حق التنسيب للمراقب في توجيه الشركة لتطبيق التوصيات الصادرة عنها ، أو إحالة الأمر الى المحكمة المختصة ، حسب مقتضى الحال⁽²³⁾.

غير انه وخوفاً من أن يكون طالب التدقيق كيدياً ، الزم القانون طالبي التدقيق على أعمال الشركة تقديم كفالة بنكية لصالح الوزارة بالقيمة التي يحددها المراقب ، وذلك لتغطية نفقات التدقيق فيما إذا تبين في نتيجته أن طالبي التدقيق لم يكونوا محقين بطلبهم. حيث أن الظاهر من الكفالة البنكية أنها عبارة عن خطاب ضمان أو العكس. واذا كان من يطلب التدقيق محقاً في طلبه فإن الشركة هي التي تتحمل نفقات التدقيق ، مع اعتبار قرار المراقب بتحديد أتعاب لجان التدقيق في هذه الحالة قابلاً للتنفيذ في دوائر التنفيذ ، مع اعطاء الحق للشركة في الرجوع بما دفعته من نفقات التدقيق وبقيمة الضرر على من يثبت ارتكابه لأي مخالفة مبينة في تقرير اللجنة⁽²⁴⁾.

وفي ظل قانون الشركات المصري اقرت المادة (157) منه بحق المساهم في الإطلاع على سجلات الشركة والحصول على صور أو مستخرجات من وثائقها بالشروط والايوض التي اقرتها اللائحة التنفيذية لقانون الشركات المصري⁽²⁵⁾ ، كما حددت اللائحة التنفيذية لقانون الشركات المصري ، مكان وزمان إطلاع المساهم على وثائق الشركة حيث جاء في اللائحة ان يتم الاطلاع في مقر الشركة⁽²⁶⁾ ، معنى ذلك أنه لا يجوز نقل الوثائق والسجلات إلى خارج مقر الشركة حرصاً على عدم العبث في محتوياتها ، والمحافظة على أسرار الشركة من جهة أخرى ، وكانت اللائحة التنفيذية قد تركت للشركة حرية تحديد المواعيد الخاصة بالإطلاع ، بشرط ان لا تقل عن يوم واحد في الاسبوع⁽²⁷⁾ . كما يجوز للمساهمين طلب الاطلاع لدى الجهة الإدارية المختصة على السجلات والوثائق والتقارير والحاضر المتعلقة بالشركة ، كما أجاز القانون المصري للمساهمين الحصول على بيانات مصدقة من ذات الجهة ، ويجوز للجهة الإدارية

⁽²²⁾ انظر المادة (1/274) من قانون الشركات الاردني.

⁽²³⁾ انظر المادة (1/275) من قانون الشركات الاردني.

⁽²⁴⁾ انظر المادة (275/ب) من قانون الشركات الاردني

⁽²⁵⁾ د. علي شايف الأغرين، النظام القانوني لإدارة شركة المساهمة في القانونين اليمني والمصري ، جامعة القاهرة ، 1994 ، ص291.

⁽²⁶⁾ انظر المادة (2/301) من اللائحة التنفيذية لقانون الشركات المصري.

⁽²⁷⁾ انظر المادة (2/301) من اللائحة التنفيذية لقانون الشركات المصري

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

رفض الطلب اذا كان من شأنه اذاعة البيانات المطلوبة الحاق الضرر بالشركة أو بأي هيئة اخرى أو المصلحة العامة⁽²⁸⁾.

وكانت المادة (132) من نظام الشركات السعودي، منحت المساهمون حق الرقابة على حسابات الشركة وفقاً للأحكام المنصوص عليها في نظام الشركات ونظام الشركة الأساسي. ولتحقيق ذلك ألزمت المادة (133) من نظام الشركات السعودي الجمعية العامة للشركة بتعيين مراقب حسابات ، وتحديد مكافآته ومدة عمله ، كما يجوز لها إعادة تعيينه على ان لا يتجاوز مجموع مدة تعيينه خمس سنوات متصلة ، ويجوز لمن استنفذ هذه المدة أن يعاد تعيينه بعد مضي سنتين من تاريخ انتهائها . ويجوز للجمعية العامة أيضا في كل وقت تغييره مع عدم الاخلال بحقه في التعويض ، اذا وقع التغيير في وقت غير مناسب او لسبب غير مشروع⁽²⁹⁾.

ومن جهة اخرى منع نظام الشركات السعودي إفشاء أي سر من أسرار الشركة للمساهمين في غير الجمعية العامة ، حيث لا يجوز لأعضاء مجلس الإدارة أن يفشوا في غير اجتماعات الجمعية العامة ما وقفوا عليه من أسرار الشركة ، ولا يجوز لهم استغلال ما يعلمون به بحكم عضويتهم في تحقيق مصلحة لهم أو لأحد أقاربهم أو للغير ، والا وجب عزلهم ومطالبتهم بالتعويض⁽³⁰⁾ . بالمقابل جاء نفس النظام وأعطى الحق للمساهم بالإطلاع على دفاتر الشركة ووثائقها ، ومراقبة أعمال مجلس الإدارة ، ورفع دعوى المسؤولية على أعضاء المجلس ، والطعن بالبطلان في قرار جمعيات المساهمين وفقاً للشروط والقيود الواردة في النظام ، أو في نظام الشركة الأساسي⁽³¹⁾.

⁽²⁸⁾ د. مها محمود ربحاوي ، الشركات المساهمة ما بين الحكومة والقوانين والتعليمات (حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية)

بحث منشور في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 24 – العدد الأول – 2008 ، ص106. انظر ايضا المادة 157 من قانون الشركات المصري . كذلك المادة 302 من اللائحة التنفيذية لقانون الشركات المصري، ص106.

⁽²⁹⁾ انظر المادة (133) من نظام الشركات السعودي 1437هـ.

⁽³⁰⁾ انظر المادة (74) من نظام الشركات السعودي 1437هـ.

⁽³¹⁾ انظر المادة (110) من نظام الشركات السعودي 1437هـ.

المطلب الثاني

رقابة الدائنين

السؤال المطروح هنا من هو دائن الشركة ؟ ومن هم أصحاب الحقوق؟

قد يكون أصحاب الحقوق أو دائني الشركة من الغير ممن له تعامل مع الشركة ، أو تربطه بها رابطة مديونية ، وقد يكون من حاملي سندات القرض ، حيث تتحد حقوق مالك سند القرض استناداً إلى صفته كدائن للشركة ، وهي الصفة المميزة له عن مالك السهم العضو المساهم فيها .

كما هو معروف فإن الشركة المساهمة هي شركة تجارية وتكتسب صفة التاجر ، وبالتالي فهي ملزمة بمسك الدفاتر التجارية ، وقد الزم القانون التاجر بذلك ، ولم يفرق القانون الأردني بين التاجر الفرد والتاجر الشركة ، لذلك وعند حصول نزاع فإن من حق الخصم التقدم للمحكمة ومطالبة التاجر بإبراز دفاتره التجارية للقضاء لاستخلاص ما يتعلق منها بالنزاع ، كما اعطى القانون الأردني للقاضي الحق أن يأمر من تلقاء نفسه بإبراز الدفاتر المذكورة للغاية ذاتها⁽³²⁾ .

كما تقدم أن حامل السند هو دائن للشركة ، إذ يكون له بهذا الوصف جميع الحقوق التي تعترف بها القواعد العامة للدائن قبل مدينه. لذلك وحماية لحقوق حملة السندات من ضياعها نتيجة اختلال إدارة الشركة ، فقد جاء قانون الشركات الاردني كغيره من القوانين بالنص بتكوين هيئة مالكي أسناد القرض حيث نص المادة (126) منه على أنه ،، تتكون حكماً من مالكي أسناد القرض في كل اصدار هيئة تسمى هيئة مالكي أسناد القرض،، (الفقرة أ). وعلى أن لهذه الهيئة الحق ،،ان تعين اميناً للإصدار على نفقة الشركة المصدرة لأسناد القرض،، (الفقرة ب). وعلى أنه يشترط في أمين الاصدار هذا ،، ان يكون مرخصاً لممارسة هذا النشاط من قبل الجهات المختصة،، (الفقرة ج).

ويستند تكوين هذه الهيئة الى أن عملية إصدار الأسناد قرضاً واحداً ، أو قرضاً جماعياً بين الشركة المصدرة للأسناد وجميع المكتتبين فيها ، حيث يقتضى النظر اليهم نظرة جماعية والتعامل معهم على هذا الأساس⁽³³⁾ .

وكان قانون الشركات الاردني قد نص على أن من مهمة الهيئة هي حماية حقوق مالكي الأسناد واتخاذ التدابير اللازمة لصيانة هذه الحقوق بالتعاون مع أمين الاصدار⁽³⁴⁾ . وقد جرى تحديد صلاحياته في المادة 128 من ذات القانون على النحو التالي:

- أ- تمثيل هيئة مالكي اسناد القرض امام القضاء كمدع او مدعى عليها كما يمثلها أمام اي جهة اخرى.
- ب- تولي أمانة اجتماعات هيئة مالكي اسناد القرض.
- ج- القيام بالأعمال اللازمة لحماية مالكي اسناد القرض والحفاظة على حقوقهم.
- د- اي مهام اخرى توكله بها هيئة اسناد القرض.

⁽³²⁾ انظر المادة (21) من قانون التجارة الاردني رقم 12 لسنة 1966 .

⁽³³⁾ د. عزيز العكلي ، شرح القانون التجاري ، الجز الرابع في الشركات التجارية، دار الثقافة ، عمان ، 1998 ، ص 181.

⁽³⁴⁾ انظر المادة (127/أ) من قانون الشركات الاردني.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

قانون الشركات الأردني الزم الشركة المقترضة (المدينة)، دعوة أمين الاصدار لحضور اجتماعات الهيئة العامة للشركة وإبداء ملاحظاته فيها ، ولكن لا يحق له حق التصويت على القرارات المتخذة فيها⁽³⁵⁾ ، بالمقابل الزم ذات القانون أمين الاصدار بتبليغ قرارات هيئة مالكي أسناد القرض إلى كل من مراقب الشركات والشركة المصدرة للأسناد وأي سوق للأوراق المالية تكون الاسناد مدرجة فيها⁽³⁶⁾ . القانون المصري اطلق على هيئة مالكي اسناد القرض مسمى جماعة حملة السندات ، حيث يباشر ممثل الجماعة ما تقتضيه المصالح المشتركة لها سواء في مواجهة الشركة أو الغير أو امام القضاء ، ويكون للممثل الجماعة حق حضور اجتماعات الجمعية العامة للشركة وإبداء ملاحظاته دون أن يكون له صوت معدود ، كما يكون من حق ممثل الجماعة عرض قرارات وتوصيات الجماعة على مجلس الإدارة أو الجمعية العامة للشركة⁽³⁷⁾ .

اما نظام الشركات السعودي فقد نص على سريان قرارات جمعيات المساهمين على أصحاب السندات ، ومع ذلك لا يجوز للجمعيات المذكورة أن تعدل الحقوق المقررة لهم الا بموافقة منهم في جمعية خاصة بهم تعقد وفقاً لأحكام المادة (89) من النظام⁽³⁸⁾ . على ما يبدو أن القانون الأردني والقانون المصري سارا بنفس الاتجاه عندما منحا القانونين لممثل هيئة مالكي أسناد القرض ، أو جماعة حملة السندات حضور اجتماعات مجالس الادارات . معنى هذا أن مجرد السماح بحضورهم فإنه يدخل من باب المراقبة على أعمال إدارات هذه الشركات.

المبحث الرابع

دور المدقق الخارجي في الرقابة على ادارة الشركة المساهمة العامة

تكمن أهمية التدقيق على الشركات على اعتبار أن تقرير المدقق الخارجي يأتي في نهاية المرحلة المحاسبية للشركة التي يقوم بتدقيقها ، حيث يعطي ملخصاً كاملاً خلال فترة زمنية معينة ، ومن خلال هذا العنوان سنتعرض الى تعريف المراجعة ، وبيان أهميتها من جهة ، والى المركز القانوني للمدقق الخارجي من جهة اخرى.

⁽³⁵⁾ انظر المادة (129) من قانون الشركات الاردني.

⁽³⁶⁾ انظر المادة (130/د) من قانون الشركات الاردني.

⁽³⁷⁾ انظر المادة (52) من قانون الشركات المصري. في تفصيل هذه الفكرة . انظر د. سعودي سرحان ، القانون التجاري ، الجزء الثاني ،

الشركات التجارية ، 2005 ، بدون دار نشر ، ص360.

⁽³⁸⁾ المادة (89) من نظام الشركات السعودي ، نصت على أن ، ، اذا كان من شأن قرار الجمعية العامة العادية تعديل حقوق فئة معينة من المساهمين ، فلا يكون القرار المذكور نافذاً الا اذا صدق عليه من لح حق التصويت من هؤلاء المساهمين المجتمعين في جمعية خاصة بهم وفقاً لأحكام المقررة للجمعية العامة غير العادية،،.

المطلب الأول المراجعة الخارجية وأهميتها

سوف نتحدث في هذا المطلب عن ماهية المراجعة الخارجية وأهميتها

أولاً: ماهية المراجعة.

ينصرف مفهوم المراجعة الى أنها المراجعة التي تتم بواسطة طرف من خارج المنشأة أو الشركة ، حيث يكون مستقلاً عن ادارة المنشأة⁽³⁹⁾ . وهي عبارة عن مجموعة المبادئ و المعايير والقواعد والأساليب التي يمكن بواسطتها القيام بعمليات الفحص المنظم للدفاتر والسجلات ، والقوائم المالية للمشروع بهدف إبداء رأي فني محايد في تعبير القوائم المالية الختامية عن نتيجة أعمال المشروع من ربح أو خسارة ، وعن مركزه المالي في نهاية فترة محددة .

وقد ذهب د. خالد امين عبد الله الى تعريف المراجعة بأنها ،عملية فحص أنظمة الرقابة الداخلية والبيانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمشروع تحت المراجعة فحصاً انتقادياً منظماً ، بقصد الخروج برأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي لذلك المشروع في نهاية فترة زمنية معلومة ، ومدى تصويرها لنتائج أعماله أو خسارة عن تلك الفترة⁽⁴⁰⁾ .

فيما ذهب البعض الآخر إلى تعريف المراجعة الخارجية بأنها ،عملية الفحص الحيادي المستقل ، والتي تتم وفقاً لمتطلبات الأطراف الخارجية التي تستفيد من خدمات المراجع ، التي تنتهي إلى إبداء الرأي في القوائم المالية للمؤسسة عن طريق مراجع حيادي⁽⁴¹⁾ .

من خلال التعريفات المتقدم بيانها ، فأنها تكاد تكون متقاربة ، حيث أجمعت على عمليات الفحص من خلال مدقق خارجي محايد ، والخروج بنتائج تحمي الأطراف المتعاملين مع الشركة سواء من الغير أو المساهمين ، الا أن ما ورد بتعريف الدكتور خالد أمين عبدالله كان الأكثر عمقاً حيث جاء الأكثر شمولاً من التعريفات المتقدم بيانها ، عندما تعرض إلى الجوانب المتعلقة بتدقيق الدفاتر الخاصة للمشروع ، وإعطاء تصور متكامل عن المشروع أو الشركة محل الرقابة أو التدقيق.

وقد جرى تعريف معايير المراجعة الصادرة عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين ، بأنها تعبير عن الرأي بواسطة شخص مؤهل تأهيلاً مهنياً كافياً بأن القوائم المالية للشركة المعين لمراجعة قوائمها المالية تظهر بمعدل مركزها المالي ونتائج أعمالها ، وتتمشى مع متطلبات نظام الشركات ، والنظام الأساسي للشركة فيما يتعلق بإعداد وعرض القوائم المالية⁽⁴²⁾ .

⁽³⁹⁾ د. محمد سمير الصبان ، د. عبد الوهاب نصر علي ، المراجعة الخارجية المفاهيم الأساسية وآليات التطبيق وفقاً للمعايير المتعارف عليها والمعايير الدولية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002 ، ص31.

⁽⁴⁰⁾ د. خالد أمين عبد الله ، علم تدقيق الحسابات - الناحية النظرية والعملية ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان - الاردن ،

2001 ، ص14.

⁽⁴¹⁾ Porter, B., Principles of External Auditing, John Wiley and sons, 1997,p.20.

⁽⁴²⁾ د. أحمد بن محمد الرزين، حوكمة الشركات المساهمة ، مرجع سابق ، ص117.

ثانياً: أهمية المراجعة.

تأتي أهمية المراجعة الخارجية لحسابات الشركة من خلال الهدف الذي تكونت من أجله ، وهو العمل على حماية المساهمين والغير المتعاملين معها من خلال آليات وطرق متبعة لضبط العملية الرقابية ، وإحكام السيطرة على الجوانب المالية للشركة محل الرقابة والتدقيق⁽⁴³⁾ ، حيث أن كل هذه العمليات أي المراجعة لا بد وأن تكون ضمن الإطار المحاسبي المبني على معايير مراجعة دولية معتمدة ، هذا وتعتبر المراجعة الوظيفة الأساسية للمراجع الخارجي إلى جانب ثقة الآخرين الذين يعتمدون على المراجع من خلال رأيه الرقابي التدقيقي بصفته خبيراً معتمداً يتمتع بالحياد التام اتجاه المتعاملين مع المنشأة سواء من المساهمين أو الدائنين أو عملاء المنشأة⁽⁴⁴⁾ .

كما تبدو أهمية المراجعة من الجوانب النفسية ذات الجوانب الإيجابية على أطراف العلاقة كمجلس الإدارة أو المدقق الخارجي والداخلي أو المستثمرين من خلال الجوانب التالية:

- 1- أهمية المراجعة بالنسبة لمجلس الإدارة. تساعد لجان المراجعة أعضاء مجلس إدارة الشركة من خلال عملية التقييم المحاسبي لهم على تنفيذ مهامهم الإدارية والمالية ، لا سيما فيما يتعلق بالجوانب المحاسبية من خلال الإجتماع بالمدقق الخارجي والخروج بنتائج متوازنة لحل المشكلات ذات الصلة.
 - 2- أهمية المراجعة بالنسبة للمدقق الخارجي. تساعد لجان المراجعة الخارجية تدعيم استقلالية المدقق الخارجي. الأمر الذي يجعله القيام بعمله على أكمل وجه دون تأثير جهات خارجية على عمله.
 - 3- أهمية المراجعة الخارجية بالنسبة للمستثمرين. وجود لجان المراجعة داخل الشركات يؤدي الى ارتفاع نسبة الشفافية في المعلومات والتقارير المحاسبية التي تصدرها الشركات ، حيث يؤدي ذلك الى زيادة ثقة المستثمرين والأطراف الخارجية بهذه التقارير⁽⁴⁵⁾ .
- المشرع الأردني أعطى المراجعة وتدقيق الحسابات جانب كبير من أهمية ، عندما افرد لها نصوصاً ضمن أحكام قانون الشركات الأردني في الباب التاسع المواد (192- 203) ، وأعطى الموضوع أكثر أهمية عندما منح الهيئة العامة للشركة المساهمة العامة الصلاحية في اجتماعها العادي انتخاب مدققي حسابات الشركة للسنة المالية المقبلة ، وتحديد اتعايبهم أو تفويض مجلس الإدارة بتحديد⁽⁴⁶⁾ .
- وفي النظام السعودي فقد كان لصدور قرار وزير التجارة رقم 903 بتاريخ 1414/8/2 هـ الموافق 1994/1/14 م ، أهمية كبرى عندما أوجب على الشركات المساهمة تشكيل لجان المراجعة حيث

(43) د. خليل ابو سليم ، قياس أثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية (ادلة ميدانية من البيئة الأردنية) ، بحث منشور في مجلة جازان ، فرع العلوم الانسانية ، المجلد 3 العدد1 (يناير 2014 ، ص5.

(44) إياد سعيد الصوص ، مدى فاعلية لجان المراجعة في دعم آليات التدقيق الداخلي والخارجي (دراسة تطبيقية على البنوك العامة في فلسطين) ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، ص48 ، 2012.

(45) د. محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ، دراسة مقارنة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص145.

(46) انظر المادة (6/171) من قانون الشركات الاردني.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

أناط القرار الوزاري بالجمعية العمومية للشركة تحديد مهام اللجنة ، وترشيح مراجع حسابات ودراسة الملاحظات والتقارير التي يقدمها، وخص مجلس إدارة الشركة بتسمية أعضاء اللجنة في ضوء الضوابط الإستشادية المرفقة بالقرار ، بأن تختار اللجنة رئيساً بين أعضائها.

اما المشرع المصري فقد الزم كل شركة مساهمة بأن يكون لها مراقب حسابات أو أكثر ممن تتوافر فيهم الشروط المنصوص عليها في قانون مزاوله مهنة المحاسبة⁽⁴⁷⁾ ، ويتم تعيين أول مراقب حسابات للشركة ، عند تأسيسها بواسطة المؤسسين ويتولى مهمته لحين انعقاد أول جمعية عامة ، وبعد تأسيس الشركة يتم تعيين المراقب من قبل الجمعية العامة العادية بواسطة الانتخاب ، ويباشر هذا المراقب مهمته من تاريخ تعيينه إلى تاريخ انعقاد الجمعية التالية.

ويرأى بعض الفقه⁽⁴⁸⁾ يعتبر تعيين المراقب من قبل الجمعية العامة حلاً معيباً ، لأنه يؤدي في نهاية المطاف إلى وقوع المراقب تحت تأثير مجلس الإدارة ، حيث ينبغي على المشرع المصري أن يأخذ بالحكم الذي اتبعه المشرع الفرنسي . مفاده أنه يجوز لكل مساهم في حالة عدم وجود مراقب للحسابات أن يطلب من رئيس المحكمة التجارية على وجه الاستعجال اتخاذ إجراءات تعيين المراقب.

المطلب الثاني

المركز القانوني للمدقق الخارجي

هناك خلافاً في وجهات نظر بعض الفقهاء، وبعض أحكام القضاء في تحديد الوضع القانوني لمدقق الحسابات. إذ تبرز أهمية البحث في وضع العلاقة بين مدقق الحسابات والشركة المساهمة العامة ، حيث أنها من يحدد أساس ، ومدى مسؤوليته تجاه الشركة وإدارتها ، ومدى إمكانية مساءلة الشركة من قبل مدقق الحسابات.

نص قانون الشركات الأردني بموجب المادة (192) منه على تعيين مدققاً أو أكثر وتحديد آتاعابه⁽⁴⁹⁾ ، ونصت المادة (1/199) من ذات القانون على أنه:-، 1. يعتبر مدقق حسابات الشركة وكلياً عن المساهمين فيها وذلك في حدود المهمة الموكلة إليه،⁽⁵⁰⁾ .

أن استعمال المشرع لعبارات مختلفة عندما وصف مهمة المدقق بمثابة موظف ، ونص على تعيينه وتحديد آتاعابه ، يكون قد تعرض إلى الأجرة هنا ، وبذلك أصبح المدقق بمثابة أجير لدى الشركة ، إذ جاء ذلك تأكيداً للنص الذي يجيز للجهة التي عينت المدقق الحق في عزله. ومرة أخرى يشير إلى الوكالة ، كما جاء في نص المادة (199) السابق ذكرها ، وفي مواقع أخرى تم التركيز على الجانب المؤسسي لعمل مدقق الحسابات ليجعل منه عضواً قادراً بالشركة ، عندما نص قانون الشركات الأردني في المادة (198) منه ، ، على مجلس ادارة الشركة أن يزود مدقق الحسابات بنسخة عن التقارير والبيانات التي يرسلها المجلس

(47) انظر المادة (103) من قانون الشركات المصري.

(48) د. محمد فريد العريبي ، الشركات التجارية ، مرجع سابق ، ص312.

(49) يقابل ذلك المادة (161) من قانون الشركات الكويتي رقم 15 لسنة 1960 وتعديلاته مع مذكرته التفسيرية.

(50) د. فوزي محمد سامي، الشركات التجارية الأحكام العامة والخاصة، دار الثقافة، عمان، 1999، ص533.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والوالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

للمساهمين بما في ذلك الدعوة لحضور اجتماع الهيئة العامة للشركة ، وعلى المدقق أو من يمثله حضور هذا الاجتماع...،

أما القانون المدني الأردني فقد نص بالمادة 843 / 1 على انه:،، ليس للوكيل أن يوكل غيره فيما وكل به كله أو بعضه إلا إذا كان مأذوناً من قبل الموكل أو مصرحاً له بالعمل برأيه ويعتبر الوكيل الثاني وكيلاً عن الموكل الأصلي...،

وإذا نظرنا إلى واقع بعض التشريعات العربية ، نجد أنه ليس المشرع الأردني وحده الذي خلط في تحديد المركز القانوني لمدقق الحسابات ، فقد أورد المشرع الكويتي أيضاً عبارات مختلفة⁽⁵¹⁾ ، إلا أنه لم يتطرق بشكل مباشر إلى طبيعة العلاقة بين الموكل والوكيل ، الأمر الذي أدى إلى اختلاف في وجهات النظر لدى أصحاب الاختصاص ، فمنهم من رأى أن المدقق وكيلاً عن المساهمين في ما يخص مراجعة حسابات الشركة ومراقبتها ، وأسس ذلك إلى خضوعه لمسؤولية قانونية تعاقدية ، أي علاقة وكالة ، بمعنى أن هناك طرفين الطرف الموكل وهو الأصيل ممثلاً في الجمعية العامة للمساهمين ، والطرف الآخر وهو الوكيل ممثلاً في مدقق الحسابات⁽⁵²⁾ .

فيما ذهب البعض الآخر إلى أن مدقق الحسابات لا يعتبر وكيلاً عن الشركة ، أو عن المساهمين بل هو في الحقيقة عضواً في الشركة التي يتولى الرقابة على إدارتها، إن كان مركزه القانوني يتماثل مع الوكيل المأجور ، فمدقق الحسابات ليس وكيلاً ، لأنه لا يوكل إليه القيام بأية أعمال قانونية⁽⁵³⁾ ، ومحل وكالته تصرف قانوني لأي عمل مادي ، وماهو منوط بمدقق الحسابات فهو من قبيل الأعمال المادية ، وهي مراجعة حسابات الشركة وفحص الميزانية وحساب الأرباح والخسائر⁽⁵⁴⁾ .

لكن الحقيقة تخالف ذلك. فمدقق الحسابات يباشر أعمالاً قانونية تتمثل في التحقق فيما إذا كانت هناك مخالفات لأحكام نظام الشركة أو القانون ، قد وقعت خلال السنة المالية على وجه يؤثر في نشاط الشركة أو مركزها المالي مع بيان ما إذا كانت هذه المخالفات لاتزال قائمة ، وذلك في حدود المعلومات التي توافرت لديه⁽⁵⁵⁾ .

فعمل المدقق يتوافق مع طبيعة الوكالة بمعناها الوارد بالقانون المدني⁽⁵⁶⁾ ، كما أن مصطلح الأتعاب ، قد يبعث إلى الاعتقاد بان علاقته علاقة عمل تستوجب أجراً ، غير أنه إذا ما اعتبرنا أن المدقق يرتبط بالشركة بعلاقة وكالة ، فلا بد من تحديد طبيعة هذه الوكالة فهل هي الوكالة العادية الواردة بالقانون المدني ، أم هي وكالة خاضعة للأحكام العامة للوكالة مع خصوصيتها⁽⁵⁷⁾ .

(51) انظر المادة (161/ج) من قانون الشركات الكويتي رقم 15 لسنة 1960.

(52) د. احمد محمود المساعدة، المسؤولية المدنية لمدقق الحسابات في الشركة المساهمة العامة ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة باتنة ،

الجزائر ، العدد (24) ، 2011 ، ص85.

(53) د. محمد فريد العريني، الشركات التجارية، مرجع سابق، ص319.

(54) د. احمد محمود المساعدة، مرجع سابق، ص86.

(55) انظر المادة (6/164) من قانون الشركات الكويتي.

(56) المادة 833 من القانون المدني الأردني.

(57) الحامي محمد التويجري، مهنة مراقبة الحسابات بين الوجود والمنشود، متاح في الموقع الإلكتروني:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

إن ما يطرح هذا التساؤل هو عدم انسجام بعض الأحكام الخاصة بمدقق الحسابات في قانون الشركات الأردني من جهة ، وقانون مهنة تدقيق الحسابات بالملكة الأردنية الهاشمية رقم 32 لسنة 1985 من جهة أخرى ، فإذا كان المدقق وكيلاً بمعنى الوكالة كإطار تعاقدي ثنائي ، فهذا يمكن الموكل (الشركة) ممثلة في الجمعية العامة للمساهمين عزل الوكيل (المدقق) في أي وقت.

وإذا قبلنا بهذا الطرح فإنه يعني الإقرار بحق الوكيل (مدقق الحسابات) ، تأسيساً على أحكام الوكالة ، في الرجوع على موكله الذي عزله ، أي الجمعية العامة ، والمطالبة بتعويض الضرر والخسارة اللذين قد يلحقان به جزاء هذا العزل إذا كان غير مبرر.

ولعل ما يدعم الأخذ بهذا التوجه عدم وجود نص بقانون الشركات الأردني يمنع عزل مدقق الحسابات طيلة المدة التي عينت وكرالته لها. ويمكن القول أن المدقق يعتبر وكيلاً وفقاً لمفهوم الوكالة الوارد بالقانون المدني⁽⁵⁸⁾. ولكن للعلاقة خصوصيتها فيعتبر مدقق الحسابات وكيلاً، تتضمن وكرالته مصلحة للغير.

وكان الاتجاه الفقهي الحديث⁽⁵⁹⁾ ذهب إلى أن مدقق الحسابات لا يعتبر وكيلاً عن الشركة أو عن المساهمين ، بل هو في الحقيقة عضواً في الشركة التي يتولى الرقابة على إدارتها ، إن كان مركزه القانوني يتماثل مع الوكيل المأجور، فليس وكيلاً لأنه لا يوكل إليه القيام بأية أعمال قانونية ومحل الوكالة تصرف قانوني لا عمل مادي.

أما قانون الشركات الأردني فقد اعتبر مدقق الحسابات وكيلاً عن المساهمين⁽⁶⁰⁾ ، وفي مادة أخرى من ذات القانون ، نص على الحظر على مدقق الحسابات أن يذيع للمساهمين أو لغير المساهمين ما وقف عليه من أسرار الشركة بسبب قيامه بعمله لديها، وإلا وجب عزله ومطالبتة بالتعويض⁽⁶¹⁾. والنص في القانون على عزله أي المدقق ، في جميع الأحوال على غرار الوكيل المأجور نص معيب ، لأنه يضعه تحت رحمة مجلس الإدارة ، مما يفقده الاستقلال في عمله ، علماً بأن مدقق الحسابات أحد مكونات الهيكل القانوني للشركة الذي يناط به تدقيق حساباتها⁽⁶²⁾. حتى ولو كان منتخباً من المساهمين، لا يفقد استقلاله في مواجهتهم ولا حتى في مواجهة مجلس الإدارة مما دعى البعض إلى تسميته بقاضي الأرقام⁽⁶³⁾.

⁽⁵⁸⁾ المادة (863) من القانون المدني الأردني التي نصت على أنه: ، للموكل ان يعزل وكيله متى أراد إلا إذا تعلق بالوكالة حق للغير او كانت قد صدرت لصالح الوكيل فانه لا يجوز للموكل ان ينهيه او يقيدھا دون موافقة من صدرت لصالحه،،

⁽⁵⁹⁾ د. مصطفى كمال طه، القانون التجاري، منشأة المعارف، الإسكندرية، طبعة 1982 ، ص368.

⁽⁶⁰⁾ المادة (1/199) من قانون الشركات أردني سبق الإشارة إليها.

⁽⁶¹⁾ المادة (202) من قانون الشركات الأردني.

⁽⁶²⁾ د. ابو زيد رضوان الشركات التجارية، الجزء الأول ، شركات الأشخاص والشركة ذات المسؤولية المحدودة، دار الفكر العربي، 1988، ص265.

⁽⁶³⁾ اطلق هذه التسمية الأستاذ Bloch-Lainé انظر:

Université de paris 1. La commission des opérations de bourse et les commissaires aux comptes , préface Bloch – Lainé, rapport Guyon, 1975 .

النتائج والتوصيات

من كل ما تقدم ، يمكن أن نركز على أهم ما توصلنا إليه من نتائج ومن ثم سوف نتطرق إلى أهم التوصيات التي تترتب على البعد القانوني للحوكمة الخارجية على إدارة الشركة المساهمة العامة وذلك على النحو التالي:-

أولاً: النتائج.

1. بالرغم من أهمية حوكمة الشركات بشكل عام ، وعلى الشركات المساهمة العامة بشكل خاص إلا أن الاتفاق على تحديد مصطلح للحوكمة مازال محل خلاف سواء من الجانب التشريعي أو الجانب الفقهي .
2. تعتبر حوكمة الشركات المخرج الوحيد وأقوى الحلول فعالية للخروج بضمان حقوق المساهمين والمستثمرين والغير من أصحاب الحقوق والدائنين.
3. تبرز أهمية حوكمة الشركات من عدة جوانب ، حيث أنها قائمة على مبدأ تكافؤ الفرص بين العاملين في الشركة ابتداءً من مجلس ادارة الشركة وصولاً إلى أقل مراتب العاملين فيها.
4. فرضت القوانين محل الدراسة ومنها قانون الشركات الاردني عقوبات قاسية على الشركات التي تخالف أحكام القانون .
5. منح المشرع الاردني المساهمين والدائنين الحق في ممارسة الدور الرقابي على أعمال إدارة الشركة المساهمة العامة.
6. المشرع الأردني لم يكن موفقاً في إعطاء الوصف الحقيقي لمصدق الحسابات في الشركة ، إذ وصف مهمة المدقق بمثابة موظف، عندما نص على تعيينه وتحديد أتعابه، عندما تعرض إلى الأجرة ، ومرة أخرى أشار إلى الوكالة ، وفي مواقع أخرى تم التركيز على الصفة المؤسساتية لعمل مدقق الحسابات ليجعل منه عضواً قادراً بالشركة.
7. عدم التوافق في بعض الأحكام الخاصة بمدقق الحسابات في قانون الشركات الأردني من جهة ، وقانون مهنة تدقيق الحسابات بالملكة الأردنية الهاشمية رقم 32 لسنة 1985، فيما يتعلق بالوصف القانوني للمدقق في الشركة المساهمة العامة.
8. قانون الشركات الأردني اعتبر مدقق الحسابات وكيلاً عن المساهمين في المادة 1/199 منه ، فيما نجد أن بعض الاتجاهات الحديثة في فقه القانون التجاري ذهبت إلى أن مدقق الحسابات لا يعتبر وكيلاً عن الشركة أو عن المساهمين.

ثانياً: التوصيات:

1. نرى انه لا بد وأن يحظى موضوع حوكمة الشركات بصورة أكبر، من أجل الوصول الى مبادئ اكثر دقة وشفافية ، وذلك من خلال اللقاءات العلمية والندوات والمؤتمرات.
2. نتمنى على المشرع الاردني أن يفرد نصاً خاصاً يوضح فيه مفهوماً قانونياً لحوكمة الشركات.
3. نتمنى على المشرع الاردني افراد نصاً يضمن استقلال مدقق الحسابات والتأكيد على عدم تابعيته للجهة التي يقوم بالمراقبة عليها.
4. إعادة النظر بالفقرة (أ) من المادة 199 من قانون الشركات الاردني ، حيث ورد فيها أن مدقق الحسابات وكيلاً عن المساهمين ، وبما أن الوكالة وفقاً للقواعد العامة عقد ، فأين نحن من هذه الفقرة ، فمن وجهة نظرنا أن مدقق الحسابات لا يعتبر وكيلاً عن المساهمين ، وأن العمل الذي يقوم به ما هو إلا من قبيل الأعمال المادية وليس من قبيل الأعمال القانونية كما هو في عقد الوكالة.
5. إضافة مادة في قانون الشركات الأردني تبين المركز القانوني لمدقق الحسابات في الشركة التي يقوم بتدقيقها وبشكل صريح.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

جدول المقارنة للبعد القانوني للحوكمة الخارجية على ادارة الشركة المساهمة العامة

تسلسل	الموضوع	في القانون الاردني	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)	القانون المصري	القانون السعودي	القانون الكويتي
1	مفهوم الحوكمة	لا يوجد تعريف صريح في التشريع الأردني لكن يستخلص من مفهوم نصوص قانون الشركات عندما الزم القانون جميع الشركات بالتقيد بأحكامه	مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة و مجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح	بدء الإهتمام بالحوكمة فى مصر عام 2001 بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية آنذاك (وزارة التجارة حالياً)، حيث وجدت الوزارة إن برنامج الإصلاح الإقتصادي الذى بدأته مصر منذ أوائل التسعينات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمى ورقابى يحكم عمل القطاع الخاص فى ظل السوق الحر وبالفعل تم دراسة وتقييم مدى التزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات		
2	جهات السلطة الرقابية	حرص المشرع الاردني على تنظيم الرقابة على الشركات المساهمة حيث اورد العديد من مبادئ حوكمة الشركات في العديد من القوانين أهمها قانون		ادرج المشرع المصري مصطلحاً آخر مماثل للحوكمة عنوانه التفتيش ، في قانون شركات المساهمة المصري لسنة 1981 (المواد 158-160)	في النظام السعودي ويصدر المرسوم الملكي رقم 5/5703 10/22/ 7/11 هـ 1373 الموافق	

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

	<p>/6/30 1974 هـ بإنشاء وزارة التجارة والتي عهد اليها بتنظيم التجارة الداخلية والخارجية . وصدور المرسوم الملكي رقم (م/30) بتاريخ /6/4 1424 الموافق /8/1 2003 بالموافقة صدور نظام السوق المالية السعودية ، الذي يهدف الى اعادة هيكله السوق المالية في السعودية بناء على اسس متطورة تهدف الى تعزيز عملية الإفصاح والشفافية فيما يتعلق بالأوراق المالية .</p>			<p>الشركات الأردني رقم 22 لسنة 1997 وتعديلاته وقانون الأوراق المالية رقم 76 لسنة 2002 وقانون البنوك الأردني رقم 28 لسنة 2000 وقانون تنظيم الحاسبة القانونية رقم 73 لسنة 2003</p>		
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والوالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

3	<p>آثار الرقابة على ادارة الشركة المساهمة العامة</p>	<p>رتب قانون الشركات الأردني عقوبات تتناسب مع حجم المخالفة المرتكبة حيث في المادة 279 منه فيما يتعلق بالأفعال الجرمية بالنسبة للشركات ، جاء فيها اذا ارتكبت الشركة المساهمة العامة أو شركة التوصية بالأسهم أو الشركة المحدودة المسؤولية أو المساهمة الخاصة مخالفة لأحكام هذا القانون تعاقب بغرامة لا تقل عن الف دينار ولا تتجاوز عشرة آلاف ديناً مع ابطال التصرف المخالف اذا رأت المحكمة وجهاً بذلك. وفي نصوص اخرى لقانون الشركات الاردني ، حيث تصل العقوبة المفروضة على الشركة التي لا تمارس أعمالها</p>		<p>فرض المشرع المصري عقوبة غرامة لا تقل عن ألف جنيه ولا تزيد على عشرة آلاف جنيه ، مع عدم الاخلال بالعقوبات الأشد المنصوص عليها في القوانين الأخرى ، على كل من يمتنع من أعضاء مجلس ادارة الشركة وموظفيها ومراقبي الحسابات عن اجابة ما يطلبه الخبير المنتدب للفتيش</p>	<p>لقد افرد الباب الحادي عشر من نظام الشركات السعودي (العقوبات) المواد (211) - (218) . حيث قرر هذا النظام عقوبات تصل الى السجن لمدة خمس سنوات وبغرامة تصل الى (5.000.000) خمسة ملايين ريال سعودي أو إحدى هاتين العقوبتين</p>
---	------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والوإالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

				لدرجة شطبها من سجل الشركات جاء فيها.		
	منحت المادة 132 من نظام الشركات السعودي المساهمون حق الرقابة على حسابات الشركة . وكانت المادة 133 من نظام الشركات السعودي الزمت الجمعية العامة للشركة بتعيين مراقب حسابات وتحديد مكافآته ومدة عمله	اقر المادة 157 من قانون الشركات المصري الحق المساهم في الإطلاع على سجلات الشركة والحصول على صور أو مستخرجات من وثائقها بالشروط والاوضاع التي اقرتها اللائحة التنفيذية لقانون الشركات المصري ، كما حددت اللائحة التنفيذية لقانون الشركات المصري مكان وزمان اطلاع المساهم على وثائق الشركة حيث اللائحة أن يتم الإطلاع في مقر الشركة		أجاز قانون الشركات الأردني للمساهمين الذين يملكون ما لا يقل عن (15%) من رأسمال الشركة المساهمة العامة او الشركة المساهمة الخاصة او شركة التوصية بالأسهم او الشركة ذات المسؤولية المحدودة أو ربع أعضاء مجلس ادارة أو هيئة مديري اي منها على الاقفل ، حسب مقتضى الحال ، الطلب من المراقب اجراء تدقيق على اعمال الشركة ودفاترها وللمراقب اذا اقتنع بمبررات هذا الطلب انتداب خبير او اكثر لهذه الغاية ، فاذا اظهر التدقيق وجود اي مخالفة تستوجب التحقيق	رقابة المساهمين	4

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

				<p>فللوزير احالة الموضوع الى لجنة تحقيق من موظفي الدائرة للتحقق من تلك المخالفة ودراسة التقرير الذي اعدده الخبير ولها في سياق ذلك الاطلاع على الاوراق والوثائق التي تراها، او التدقيق مجدداً في بعض الأمور التي ترى ضرورة التدقيق فيها ولها حق التنسب للمراقب في توجيه الشركة لتطبيق التوصيات الصادرة عنها او احالة الامر الى المحكمة المختصة، حسب مقتضى الحال.</p>		
	<p>اما نظام الشركات السعودي فقد نص على سريان قرارات جمعيات المساهمين على أصحاب السندات ومع ذلك لا يجوز للجمعيات المذكورة أن</p>	<p>القانون المصري أطلق على هيئة مالكي اسناد القرض مسمى جماعة حملة السندات ، حيث يباشر ممثل الجماعة ما تقتضيه المصالح المشتركة لها سواء في مواجهة الشركة او الغير أو امام القضاء ، حيث يكون للممثل</p>		<p>قانون الشركات الاردني نص في المادة 126 منه ، تتكون حكما من مالكي اسناد القرض في كل اصدار هيئة تسمى هيئة مالكي اسناد القرض، (الفقرة أ).</p>	رقابة الدائنين	5

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

	<p>تعديل الحقوق المقررة لهم الا بموافقة منهم في جمعية خاصة بهم تعقد وفقاً لأحكام المادة (89) من النظام.</p>	<p>الجماعة حق حضور اجتماعات الجمعية العامة للشركة وإبداء ملاحظاته دون ان يكون له صوت محدود كما يكون من حق ممثل الجماعة عرض قرارات وتوصيات الجماعة على مجلس الإدارة او الجمعية العامة للشركة</p>		<p>وعلى ان لهذه الهيئة الحق ،ان تعين اميناً للإصدار على نفقة الشركة المصدرة لأسناد القرض،، (الفقرة ب).وعلى أنه يشترط في أمين الاصدار هذا ، ان يكون مرخصاً لممارسة هذا النشاط من قبل الجهات المختصة،، (الفقرة ج) . وكان قانون الشركات الاردني قد نص على أن من مهمة الهيئة هي حماية حقوق مالكي الأسناد واتخاذ التدابير اللازمة لصيانة هذه الحقوق بالتعاون مع أمين الاصدار. وقد الزم قانون الشركات الأردني الشركة المقترضة (المدينة) دعوة أمين الاصدار لحضور اجتماعات الهيئة العامة للشركة وإبداء ملاحظاته فيها ولكن لا</p>	
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

				يحق له حق التصويت على القرارات المتخذة فيها.		
	المشروع المصري الزم كل شركة مساهمة بأن يكون لها مراقب حسابات أو أكثر ممن تتوافر فيهم الشروط المنصوص عليها في قانون مزاوله مهنة المحاسبة	المشروع الأردني أعطى المراجعة وتدقيق الحسابات جانب كبير من أهمية عندما افرد لها نصوصاً ضمن أحكام قانون الشركات الاردني في الباب التاسع المواد (192 - 203)، لا بل اعطى الموضوع اكثر اهمية عندما منح الهيئة العامة للشركة المساهمة العامة الصلاحية في اجتماعها العادي انتخاب مدققي حسابات الشركة للسنة المالية المقبلة وتحديد اتعابهم أو تفويض مجلس الادارة بتحديد		المراجعة الخارجية	6	
	في النظام السعودي فقد كان لصدور قرار وزير التجارة رقم 903 بتاريخ 8/2/1414 هـ الموافق 1/14/1994 م أهمية كبرى عندما اوجب على الشركات المساهمة تشكيل لجان المراجعة حيث أناط القرار الوزاري بالجمعية العمومية للشركة تحديد مهام اللجنة وترشيح مراجع حسابات ودراسة الملاحظات والتقارير التي يقدمها، وخص مجلس إدارة الشركة					

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والهامي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

	بتسمية أعضاء اللجنة في ضوء الضوابط الاسترشادية المرفقة بالقرار بان تختار اللجنة رئيساً بين أعضائها					
7	المركز القانوني للمدقق الخارجي	نص قانون الشركات الأردني بموجب المادة (192) منه على تعيين مدققاً أو أكثر وتحديد أتعابه ونص أيضاً بموجب المادة (1/199) من ذات القانون على أنه:-، 1. يعتبر مدقق حسابات الشركة وكيلاً عن المساهمين فيها وذلك في حدود المهمة الموكلة إليه استعمال المشروع لعبارات مختلفة عندما وصف مهمة المدقق بمثابة موظف، ونص على تعيينه وتحديد أتعابه، يكون قد تعرض إلى الأجرة هنا، وبذلك أصبح المدقق بمثابة	اورد القانون الكويتي ضمن المادة (161/ج) من قانون الشركات الكويتي رقم 15 لسنة 1960 عبارات مختلفة ، الا انه لم يتطرق بشكل مباشر إلى طبيعة العلاقة بين الموكل والوكيل ، الأمر الذي أدى إلى اختلاف في وجهات النظر لدى أصحاب الاختصاص، فمنهم من رأى أن المدقق وكيلاً عن المساهمين في ما يخص مراجعة حسابات الشركة ومراقبتها ، وأسس ذلك إلى خضوعه لمسؤولية قانونية تعاقدية ، أي			

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

<p>علاقة وكالة ، بمعنى أن هناك طرفين الطرف الموكل وهو الأصيل ممثلاً في الجمعية العامة للمساهمين والطرف الآخر وهو الوكيل ممثلاً في مدقق الحسابات</p>				<p>أجبر لدى الشركة، إذ جاء ذلك تأكيداً للنص الذي يجيز للجهة التي عينت المدقق الحق في عزله . ومرة أخرى يشير إلى الوكالة كما جاء في نص المادة (199)</p>		
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم سيد احمد ، عقد الشركة فقها وقضاء ، الطبعة الأولى ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، 2003.
2. إياد سعيد الصوص ، مدى فاعلية لجان المراجعة في دعم آليات التدقيق الداخلي والخارجي (دراسة تطبيقية على البنوك العامة في فلسطين) ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2012.
3. احمد بن عبدالله آل الشيخ ، الحكومة والشركات العائلية ، 2012 ، مقال منشور على الانترنت متاح على الموقع الالكتروني:
<http://www.jeg.org.sa/data/modules/contents/uploads/infopdf/1888.pdf>
4. حسين عبد الجليل آل غزوي ، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات الحاسبية ، دراسة اختبارية على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في المحاسبة / التحليل المالي ، الأكاديمية العربية في الدنمارك ، كلية الادارة والاقتصاد ، 2010.
5. د. أبو زيد رضوان الشركات التجارية، الجزء الأول ، شركات الأشخاص والشركة ذات المسؤولية المحدودة، دار الفكر العربي، 1988.
6. د. أحمد بن محمد الرزين، حوكمة الشركات المساهمة ، دراسة فقهية ، رسالة دكتوراه منشورة من قبل برنامج دعم رسائل وأبحاث طلاب الدراسات العليا في كرسي سابق لدراسة الأسواق المالية (المشروع رقم 01-23)، 2012.
7. د. أحمد محمود المساعدة ، المسؤولية المدنية لدقق الحسابات في الشركة المساهمة العامة ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة باتنة ، الجزائر ، العدد (24) ، 2011.
8. د. أكرم ياملكي ، القانون التجاري ، الشركات (دراسة مقارنة) دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 .
9. د. خالد أمين عبد الله ، علم تدقيق الحسابات – الناحية النظرية والعملية ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان – الاردن ، 2001.
10. د. خليل ابو سليم ، قياس أثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية (ادلة ميدانية من البيئة الأردنية) ، بحث منشور في مجلة جازان ، فرع العلوم الانسانية ، المجلد 3 العدد1 (يناير 2014).
11. د. علي شايف الأغري ، النظام القانوني لإدارة شركة المساهمة في القانونين اليمني والمصري ، جامعة القاهرة ، 1994.
12. د. عزيز العكلي ، شرح القانون التجاري ، الجز الرابع في الشركات التجارية، دار الثقافة ، عمان ، 1998.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

13. د. سعودي سرحان ، القانون التجاري ، الجزء الثاني ، الشركات التجارية ، بدون دار نشر ، 2005 .
14. د. فياض القضاة، الفساد في القطاع الخاص : أساليبه ووسائل الحد منه. مقال منشور على الأنترنت متاح على الموقع الإلكتروني:
do.03-2003/www.jacc.gov.jo/Portals/0/الفساد%20في%20القطاع%20الخاص-2003
15. د. فوزي محمد سامي، الشركات التجارية الأحكام العامة والخاصة ، دار الثقافة، عمان، 1999 .
16. د. نعيم دهمش ، د. عفاف ابو زر، تحسين وتطوير الحوكمة المؤسسية في البنوك ، مجلة البنوك في الاردن ، عدد(10) المجلد(22) ديسمبر 2003 .
17. د. محمد سمير الصبان ، د. عبد الوهاب نصر علي ، المراجعة الخارجية المفاهيم الأساسية وآليات التطبيق وفقاً للمعايير المتعارف عليها والمعايير الدولية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002 .
18. د. محمد فريد العريبي ، الشركات التجارية ، المشروع التجاري الجماعي بين وحدة الاطار القانوني وتعدد الاشكال ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2003 .
19. د. محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري ، دراسة مقارنة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 .
20. د. محمود سمير شرفاوي ، القانون التجاري ، الجزء الأول ، دار النهضة العربية ، طبعة 1989 .
21. د. مصطفى كمال طه ، القانون التجاري ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، طبعة 1982 .
22. د. مها محمود ربحاوي ، الشركات المساهمة ما بين الحكومة والقوانين والتعليمات (حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية) بحث منشور في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 24 – العدد الأول – 2008 .

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Demirag, I S., and M. Wright ,,Corporate Governance: Overview and Research agenda,, , **British Accounting Review**, 2000
2. Hopkins M., ,,Corporate Social responsibility word, News iten, (WWW.mhc_international_Combigpicture_btm). July 2000.
3. Porter, B., **Principles of External Auditing**, John Wiley and sons, 1997 .
4. Université de paris 1. La commission des opérations de bourse et les commissaires aux comptes , préface Bloch – Lainé, rapport Guyon, 1975 .

مدى تطبيق الشركات الجزائرية لمبادئ حوكمة الشركات
دراسة حالة شركة سوف للدقيق
أستاذ محاضر- أ: بن الزاوي عبد الرزاق
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة
باحثة دكتوراه: موساوي سميرة
باحثة دكتوراه: مسعودي جميلة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى فحص وتحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات الاقتصادية، وتهدف إلى بناء وعرض الإطار المفاهيمي لمفهوم الحوكمة في الشركات الاقتصادية، كما تهدف إلى تحليل علاقة الارتباط بين،،حوكمة الشركات،، وكل بعد من أبعادها، ولتحقيق هذه الأهداف ومن أجل دراسة مدى تأثير تطبيق هذه القواعد في شركة سوف للدقيق قمنا بوضع استمارة مكونة من ثلاثين عبارة تحوي المبادئ الرئيسية للحوكمة التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

Abstract

This study aims to examine and analyze the impact of the application of the principles of corporate governance in the economic companies, and aims to build and display the conceptual framework of the concept of governance in the economic companies, also aims to analyze the correlation between the „corporate governance,„ and all remotely from their dimensions. To achieve these objectives, in order to study the impact of application of these rules in the company will flour we developed a questionnaire consisting of thirty words contain the key principles of corporate governance issued by the Organisation for economic co-operation and development..

تمهيد:

أصبحت قواعد التسيير الجيدة تحتل مكان الصدارة بالنسبة لجميع دول العالم، سواء المتقدمة منها أو النامية خصوصا بعد التغييرات التي شهدتها العالم خلال العقدين الآخرين، والمتتملة أساسا في الأزمات المالية الكبرى والانهيئات الشركات في شرق آسيا وروسيا والولايات المتحدة الأمريكية. وهذا ما أدى بالباحثين والدارسين على الصعيد الدولي والإقليمي إلى البحث في ما يعرف بالحكومة وبالأخص حوكمة الشركات وهذا لارتباطه الوثيق بعدة زوايا، منها أساليب الإدارة الحديثة الإستراتيجية، النزاعات القائمة بين المسيرين والمساهمين للاختلاف المصالح بينهما.

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تطبيق الشركات الجزائرية لمبادئ حوكمة الشركات؟

وعليه نتطرق في هذه الورقة البحثية إلى جملة من العناصر تصب في إشكالية الدراسة المطروحة:

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول حوكمة الشركات

المحور الثاني: مبادئ حوكمة الشركات

المحور الثالث: مدى تطبيق شركة سوف للدقيق لمبادئ حوكمة الشركات

الدراسات السابقة:

– بركات سارة، دور تطبيق حوكمة الشركات على مستوى النظام المصرفي في الحد و الوقاية من الأزمات المالية المصرفية، مذكرة ماستر تخصص مالية و اقتصاد دولي ، جامعة بسكرة .، 2010
و تهدف هذه الدراسة إلى أسباب الاهتمام بالحوكمة على المستوى العالمي و الوقوف على العلاقة بين الأزمة الاقتصادية الراهنة و الابتعاد عن التطبيق السليم والصارم لتلك تلك المبادئ ، كذلك التعرف على الدور الحقيقي للحوكمة في الحد من تداعيات الأزمة المالية العالمية على الجهاز المصرفي .
-عيسى عبد الله عيسى، إمكانية حوكمة الشركات من تحسين الأداء في الشركات الصناعية ، تخصص محاسبة، جامعة دمشق، 2008، تهدف هذه الدراسة إلى عرض المفاهيم و المبادئ التي يقوم عليها نظام الحوكمة في البيئة الليبية لتحسين الأداء المالي و الإداري .
وسيتم معالجة محاور الدراسة المذكورة اعلاه كما يلي:

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول حوكمة الشركات

يعتبر مصطلح الحوكمة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة، وقد حظي هذا الموضوع باهتمام دولي كبير في السنوات الأخيرة خاصة بعد المشاكل التي عرفتتها بعض الشركات الأمريكية الكبرى كشركة Enron،، للطاقة كما حدثت انهيارات أخرى في كبرى الشركات العالمية، مما دعا إلى ضرورة إيجاد قواعد ومعايير إدارية وقانونية تحكم أداء الشركات لتفادي تكرار مثل تلك الأزمات والحفاظ على مصالح الأطراف المعنية.

1

1- مفهوم حوكمة الشركات

يشير لفظ الحوكمة إلى الترجمة العربية للأصل الانجليزي للكلمة ،،Governance، الذي توصل إليه مجمع اللغة العربية.²

ويعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني.³

ومصطلح الحوكمة كمفهوم يتضمن العديد من الجوانب وهي كالآتي:⁴

- الحكمة : ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- الحكم : ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- الاحتكام : ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات ومن ثم الحصول عليه من خلال تجارب سابقة.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- التحاكم : طلبا للعدالة خاصة من انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين .
- كم تعني أيضا استقلالية سلطة الموافقة والإقرار، ومنح التراخيص، منح شهادات الإبراء والبراءة، وإيجادة التصرفات والحكم على نتائج الأعمال، كما تعني أيضا سلطة التدخل للحد من الممارسات الخاطئة.⁵

2- تعريفات حوكمة الشركات

لقد تناولت الأدبيات الإدارية والمحاسبية عددا من التعريفات لهذا المصطلح التي تطرق لها عدد من الهيئات. والتي سنتناول البعض منها كالآتي:

يمكن تعريف الحوكمة من قبل بعض الهيئات الدولية على النحو التالي:

* عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 2004 (OECD) على أنها، مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، التي توفر الأطر والآليات لتحديد أهداف الشركة وطرق تنفيذها وآليات الرقابة على الأداء.⁶

* عرفت منظمة مؤسسة التمويل الدولية (IFC) على أنها، النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.⁷

* عرفها معهد المدققين الداخليين (IIA) على أنها، عمليات تتم من خلالها إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة، ومراقبة مخاطر الشركة، والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر مما يؤدي إلى مساهمة مباشرة في انجاز الأهداف وحفظ قيم الشركة.⁸

3- أسباب اللجوء إلى حوكمة الشركات

يرى بعض الباحثين إن أسباب الحاجة إلى الحوكمة الشركات تتمثل فيما يلي:⁹

- متطلبات الشركات الاستثمارية العالمية تستدعي مستوى عال من الحوكمة حتى تقبل توجيه استثماراتها؛
- حدوث حالات الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة وإساءة استخدام السلطة دفع الجمهور العامل لضغط على المشرعين لاتخاذ الإجراءات لحماية مصالحه؛
- التوجه إلى الخصخصة استدعى وضع معايير تكف لسلامة أوضاع الشركات العامة محلا لتخصيص؛
- الحاجة إلى الاهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهن بما يحقق حماية لمصالح أفراد المجتمع، خصوصا في القطاعات التي تمس شرائح عديدة من المجتمع مثل قضايا البيئة والصحة والسلامة؛
- العدد الكبير من حملة الأسهم، الأمر الذي يضع من قدراتهم على تبني قواعد مشتركة لتنظيم عمل الشركة ومراقبة أدائها؛
- حماية حقوق صغار المساهمين والأطراف الأخرى ذات الصلة بالشركة من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب الباقي؛
- غياب التحديد الواضح لمسؤولية مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين أمام أصحاب المصالح والمساهمين؛
- انتشار أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي؛

- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤولياته.¹⁰

المحور الثاني : مبادئ حوكمة الشركات

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة مبادئ توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في سنة 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في سنة 2004.¹¹ وتتمثل في:

1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كل من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصاغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الاستشارية والتنظيمية المختلفة.

2- حفظ حقوق جميع المساهمين:

وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح، ومراجع القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.¹²

3- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:

وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها أو من الاتجار في المعلومات الداخلية وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.¹³

4- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات:

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات، احترام دور كافة الأطراف ذوي المصلحة في حوكمة الشركات، مثل الدائنون الموردون العملاء، العاملين بالشركة وكافة الجهات الحوكمية وتوفير المعلومات اللازمة لهم بصورة دورية وفي الوقت المناسب وحفظهم من أخطار مجلس الإدارة من أي تصرفات أو مخالفات غير قانونية أو غير أخلاقية دون أن يترتب عن هذا النحو الأضرار أي مساس بحقوق تلك الأطراف تجاه الشركة.¹⁴

ويبقى أن يقر الإطار الخاص بقواعد المنظمة لحوكمة الشركات، بحقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القانون ويشجع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح بالشركة، توفير الاستمرارية للشركات السليمة ماليا وتتضمن ما يلي:¹⁵

- أن يشدد إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات، على ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون؛
- إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب على انتهاك حقوقهم؛
- يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح، وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء؛
- توفير المعلومات لأصحاب المصالح وفرص النفاذ لها، بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب؛

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- السماح لأصحاب المصالح، بما فيهم العاملين من الأفراد والجهات التي تمثلهم، الاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات الغير قانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة، بما لا يؤدي إلى المساس بحقوقهم؛
- أن يزود إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات بهيكل فاعل كفى للحماية من الإعسار والتطبيق الفاعل لحقوق الدائنين.

5- الإفصاح والشفافية:

يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات تقديم افصاحات، وهو الثقة والملائمة وفي التوقيت المناسب لكل الأمور الهامة بشأن الشركة، شاملا الوضع المالي والأداء والملكية والرقابة، بما في ذلك النتائج المالية والتشغيلية وأهداف الشركات وملكية الأسهم والتصويت وعضوية مجلس الإدارة، ومكافآتهم وعوامل المخاطرة الجوهرية المتوقعة، وهيكل الحوكمة وسياساتها والمراجعة السنوية والدخول على المعلومات من جانب المستخدمين.¹⁶

6- مسؤوليات مجلس الإدارة:

- يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين، هذا بالإضافة للمسؤوليات التالية:¹⁷
- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توفر كامل للمعلومات، وكذلك أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة كما يجب أن يسعى لتحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين؛
- ينبغي أن يعمل مجلس الإدارة على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين؛
- يتضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية، وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

المحور الثالث: مدى تطبيق شركة سوف للدقيق لمبادئ حوكمة الشركات

يعتبر مصطلح الحوكمة من المصطلحات التسيرية حديثة النشأة في علم الاقتصاد، والتي تساعد الشركات على تحسين الأداء والدعم في اتخاذ القرارات المهمة بالنسبة للشركات، ومن اجل دراسة مدى تأثير تطبيق هذه المبادئ في شركة سوف للدقيق قمنا بوضع استمارة مكونة من ثلاثين عبارة تحوي المبادئ الرئيسية للحوكمة التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي تم التطرق إليها سابقا.

1- تقديم عام لشركة سوف للدقيق: شركة سوف للدقيق هي شركة ذات أسهم ، تنتج السميد

والفرينة والنخالة، ومن اجل التعرف على هذه الشركة نقوم بتقديمها كما يلي:

في إطار السياسة المتبعة من طرف الدولة لتشجيع الاستثمار الخاص عن طريق الامتيازات تم التفكير جديا في إنشاء شركة إنتاجية نظرا للخبرة في ميدان بيع السميد والفرينة ولعدة سنوات، حيث كان الاتفاق على تكوين شركة ذات مسؤولية محدودة (ش، ذ، م، م)، بمساهمة ثلاث شركاء وهذا بتاريخ 1999/09/06، حيث استفادت في 2000/03/07 من APSI وتتكون من مجموعة عمال تقدر بـ24 عامل مؤمنين ، وفي سنة 1999 تم تأسيسها من طرف الشركاء برأس مال قدره 100000000 دج وأصبح حالي 900000000 دج ، وفي سنة 2001 بدأت الشركة بشراء الآلات والماكينات والعمل على تركيبها وهيئتها بمساعدة عدة شركات أجنبية نذكر منها:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- الشركة الإيطالية Lopporcato
- الشركة التركية Har Mark
- الشركة الإيطالية Bi Lomcia

2- مجتمع الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، العمال، وتم توزيع 40 استبيان على مجتمع يتكون من 56 فرد واسترجعت منها 35 استبيان بنسبة استرداد 87.5% والجدول التالية تبين خصائص وسمات مجتمع الدراسة كالتالي:

1-2 توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يمكن تبين توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس في الجدول الموالي:

الجدول رقم: (1) توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	33	94.3
أنثى	02	5.7
المجموع	35	100

يبين الجدول أعلاه أن معظم أفراد المجتمع من الذكور وهو ما يشكل نسبة 94.3% من الذكور والباقي من الإناث ويعود ذلك إلى أن مجتمع الدراسة هم من فئات اغليتهم عمال عاديين في العملية الإنتاجية وتحتاج إلى جهد ووقت كبير لممارسة النشاط، الأمر الذي يتعارض مع مقدرات المرأة في مجتمعنا، وهذا ما أظهرته النتائج الفعلية للمجتمع التي قامت بتعبئة الاستبيان.

2-2 توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية: يمكن توضيح توزيع المجتمع حسب الفئة العمرية في الجدول التالي:

الجدول رقم: (2) توزيع المجتمع حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية%
20-29	8	22.9
30-39	14	40.0
40-49	12	34.3
أكثر من 50	1	2.9
المجموع	35	100

يتضح من الجدول أن الفئات العمرية اغلبها تتراوح ما بين 30-39 سنة أي ما يعادل نسبة 40% وبمقدار 14 شخصاً وبدرجة اقل تتراوح ما بين 40-49 سنة، أي ما يعادل نسبة 34.3% بعدد مقدر بـ 12 شخصاً أما الفئات الأقل درجة كانت تتراوح ما بين 20-29 سنة بعدد مقدر بـ 08 أشخاص بنسبة 22.9%، أما الفئة الأقل درجة تمثلت في الفئة الأكثر من 50 سنة، حيث وجدنا في هذه الفئة شخص وحيد بنسبة مقدر بـ 2.9% ويعود ذلك إلى أن طبيعة النشاط تستلزم أشخاص من فئة صغيرة في العمر وهذا راجع إلى أن أغلبية العاملين في الشركة هم عمال من الطبقة الثالثة أي يمارسون العمل في قسم الإنتاج.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

2-3 توزيع أفراد المجتمع حسب الدرجة العلمية: يتضح من جدول أدناه أن 68.6% من المجتمع درجتهم العلمية أقل من بكالوريوس ، و20% درجتهم العلمية ليسان سو 11.4% : درجتهم العلمية ماجستير، وهنا نلاحظ انخفاض نسبة من يحملون درجة علمية ماجستير 11.4% مقابل 68.4% و20% أقل من بكالوريوس و بكالوريوس على التوالي، ويعود ذلك لان معظم العاملين هم عمال في الطبقة التشغيلية. ويمكن توضيح توزيع مجتمع الدرجة العلمية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم: (3) توزيع أفراد المجتمع حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من بكالوريوس	24	68.6
بكالوريوس	7	20.0
ماجستير	4	11.4
المجموع	35	100

2-4 توزيع أفراد المجتمع حسب التخصص العلمي:

يبين جدول أدناه أن ما نسبته 14.3% يتمثل من مجتمع الدراسة تخصصهم العلمي مالية ومحاسبة، وأن 2.9% من مجتمع الدراسة تخصصهم العلمي اقتصاد، وأن 68.6% من مجتمع الدراسة يحملون تخصصات أخرى، وذلك لأن معظم العاملين في الشركة عبارة عن عمال في الطبقة التشغيلية، أما بالنسبة لعمال الإدارة والإدارة العليا فهم يحملون كل من شهادات عليا تتمثل في المحاسبة والمالية بالدرجة الأولى والاقتصاد بالدرجة الثانية. وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم: (4) توزيع أفراد المجتمع حسب التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
مالية	5	14.3
محاسبة	5	14.3
اقتصاد	1	2.9
تخصصات أخرى	24	68.6
المجموع	35	100

2-5 توزيع أفراد المجتمع حسب عدد سنوات الخبرة في الشركة:

يتبين من جدول أن ما نسبته 40% من مجتمع الدارسة بلغ عدد سنوات الخبرة العملية لهم في الشركة من 3-8 سنوات وأن 34.3% من مجتمع الدراسة تتراوح خبرتهم اقل من ثلاثة سنوات، وأن 20% من مجتمع الدراسة تتراوح سنوات الخبرة العملية لهم من 8-13 سنة، وأن 5.7% تتراوح سنوات الخبرة العملية في الشركة أكثر من 13 سنة نلاحظ أن سنوات الخبرة العملية ليست كبيرة وهذا راجع إلى حداثة الشركة

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

حيث تأسست سنة 1999 وهذه الحقيقة تتوافق وتوزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة والتي تم عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم: (5) توزيع أفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
اقل من ثلاثة سنوات	12	34.3
3-8 سنوات	14	40.0
8-13 سنوات	7	20.0
أكثر من 13 سنة	2	5.7
المجموع	35	100.0

6-2 توزيع أفراد المجتمع حسب الموقع الوظيفي: يمكن عرض توزيع أفراد المجتمع حسب الموقع الوظيفي من خلال الجدول الموالي كما يلي:

الجدول رقم: (6) توزيع أفراد الدراسة حسب التخصص الوظيفي

الموقع الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية%
عضو في الإدارة العليا	5	14.3
الإدارة التنفيذية	2	5.7
عمال	28	80.0
المجموع	35	100.0

تبين النتائج الموضحة في الجدول أن ما نسبته 80% من مجتمع الدراسة هم عمال وأن 14.3% هم مناصب أعضاء في مجلس الإدارة، وأن 7.3% هم في مناصب الإدارة التنفيذية، وتعزز الباحثة ذلك إلى تناسق النسب وحجم المجتمع لكل موقع وظيفي فأعضاء مجالس الإدارة ومدراء الفروع يقل عددهم بكثير عدد باقي المواقع الوظيفية في الشركة.

3- أداة الدراسة

تم إعداد استبيان يتمحور حول، مدى تطبيق شركة سوف للدقيق لمبادئ الحوكمة، وذلك بالاعتماد على المبادئ التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 2004، إذ قسمنا هذا الاستبيان إلى محورين وهما:

المحور الأول: ويحوي هذا المحور البيانات الشخصية ويتكون من 6 أسئلة والتي تتمثل في (الجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، التخصص العلمي، عدد سؤالا الخبرة، الموقع الوظيفي).

وتم إعطاء الترميز للمحور الأول كالتالي:

- الجنس: الترميز 1 بالنسبة لذكر، الترميز 2 بالنسبة للإناث.
- الفئة العمرية: الترميز 1 للفئة (20-29)، الترميز 2 للفئة (30-39)، الترميز 3 للفئة (40-49) الترميز 4 للفئة أكثر من 50 سنة.
- الدرجة العلمية: الترميز 1 لأقل من بكالوريوس، الترميز 2 لشهادة بكالوريوس، الترميز 3 الماجستير.
- التخصص العلمي: الترميز 1 للمالية، الترميز 2 للمحاسبة، الترميز 3 للاقتصاد، الترميز 4 للتخصصات الأخرى.
- عدد سنوات الخبرة: الترميز 1 لأقل من ثلاثة سنوات، الترميز 2 للمجال (3-8)، الترميز 3 للمجال (8-13)، الترميز 4 لأكثر من 13 سنة.
- الموقع الوظيفي: الترميز 1 لعضو في الإدارة العليا، الترميز 2 لعضو في الإدارة التنفيذية، الترميز 3 للعمال.

المحور الثاني: وهو عبارة عن عبارات الدراسة ويتضمن هذا المحور مدى التزام شركة سوف للدقيق بمبادئ الحوكمة، ويتكون هذا المحور من 6 أبعاد للحوكمة ومتكونة من 30 عبارة وهي كالتالي:

- ✓ **البعد الأول:** ويناقش ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة بالشركة ويتكون من 5 عبارات.
- ✓ **البعد الثاني:** ويناقش توفر مقومات حفظ حقوق المساهمين بالشركة ويتكون من 5 عبارات.
- ✓ **البعد الثالث:** ويناقش توفر المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين في الشركة ويتكون من 5 عبارات.

✓ **البعد الرابع:** ويناقش توفر مقومات دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة ويتكون من 5 عبارات.

✓ **البعد الخامس:** ويناقش توفر الإفصاح والشفافية ويتكون من 5 عبارات.

✓ **البعد السادس:** ويناقش توفر مقومات مسؤوليات مجلس الإدارة ويتكون من 5 عبارات.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت خماسي الدرجات لقياس الاستبيان، حيث اختار الباحثين الدرجة (1) للاستجابة،، غير موافق بشدة،، وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

4- اختبار ثبات الاستبيان: استخدمت الطالبة مقياس (ألفا كرومباك)، وهي طريقة تبرز ثبات

الاستبيان ويبين الجدول الموالي معاملات ثبات أبعاد الاستبيان كما يلي:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الجدول رقم: (7) معامل الثبات (طريقة معامل ألفا كرومباك)

رقم الأبعاد	محتوى أبعاد الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباك
الأول	ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات	5	0.717
الثاني	حفظ حقوق المساهمين	5	0.973
الثالث	المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين	5	0.870
الرابع	دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة	5	0.856
الخامس	الإفصاح والشفافية	5	0.780
السادس	مسؤوليات مجلس الإدارة	5	0.921
المجموع	مجموع محتوى أبعاد الاستبيان	30	0.710

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات ألفا كرومباك تتراوح بين (0.717-0.973)، لجميع أبعاد الدراسة وجميعها تطمئن بأن هناك ثبات في أبعاد الدراسة، ونورد بان معامل ألفا كرومباك يكون في المجال بين (1.0) وكلما اقتربت هذه القيمة من الواحد هذا يدل على وجود ثبات عالي جدا يطمئن على وجود صدق في أداة الدراسة.

5- معالجة إجابات الأفراد كل بعد على حدا: تم تقسيم الاستبيان إلى ستة أبعاد، على النحو التالي:

1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

الجدول رقم: (8) إجابات أفراد المجتمع على بعد وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

الأسئلة	إجابات أفراد العينة				المؤشرات الإحصائية		
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
X1	11	18	5	1	4.11	0.758	0.575
X2	8	18	8	1	3.94	0.765	0.585
X3	11	17	7	0	4.11	0.718	0.516
X4	7	18	9	1	3.89	0.758	0.575
X5	13	16	6	0	4.20	0.719	0.518
المجموع	50	87	35	3	4.0514	0.509	0.260

تشير القيم في الجدول رقم (8) المتعلقة بضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، إلى انه بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.0514 والذي يقع في مجال (5.4)، حيث نجد أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، إذ تقع في المجال (4.0514 - 5) وهذه الفئة تشير إلى درجة إجابات موافق بشدة وهذا يؤكد غالبية أفراد المجتمع، إذ نلاحظ أن المتوسطات الحسابية الجزئية تتراوح في المجال (3.89-4.20)، أي أن أغلبية أفراد المجتمع إجاباتها تتراوح بين موافق وموافق بشدة. أما بالنسبة للانحرافات المعيارية نلاحظ أنها متقاربة جدا، إذ تقع الانحرافات المعيارية الجزئية في المجال (0.718 - 0.765) وهذا التقارب يظهره الانحراف المعياري الإجمالي إذ تمثلت قيمته في 0.509. وبالنسبة لقيم التباين والذي هو عبارة عن مربعات الانحرافات كانت متقاربة جدا حيث نلاحظ أنها تقع في المجال ما بين (0.575-0.516) أما التباين الإجمالي يساوي 0.26

2- حفظ حقوق المساهمين

الجدول رقم: (9) إجابات أفراد على بعد حفظ حقوق المساهمين

المؤشرات الإحصائية				إجابات أفراد العينة					الأسئلة
الرتبة	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1	1.467	1.211	3.94	3	1	5	12	14	X6
3	1.222	1.105	3.69	7	1	7	17	3	X7
3	1.222	1.105	3.69	3	1	7	17	7	X8
5	1.291	1.136	3.66	3	2	6	17	7	X9
2	1.382	1.175	3.83	3	1	6	14	11	X 10
-	1.190	1.09093	3.7600	19	6	31	77	42	المجموع

تشير الأرقام في الجدول رقم (9) المتعلقة بحفظ حقوق المساهمين، إلى أنه بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.76 والذي يقع في مجال (3-4)، حيث نجد أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي، إذ تقع في المجال (3.76-4) وهذه الفئة تشير إلى درجة إجابات موافق، وهذا ما يؤكد غالبية أفراد المجتمع إذ نلاحظ أن المتوسطات الحسابية الجزئية تتراوح في المجال (3.66-3.94)، أي أن أغلبية أفراد المجتمع إجاباتها موافق. أما بالنسبة للانحرافات المعيارية نلاحظ أنها متقاربة جدا، إذ تقع الانحرافات المعيارية الجزئية في المجال (1.105-1.211) وهذا التقارب يظهره الانحراف المعياري الإجمالي إذ تمثلت قيمته في 1.09093. أما بالنسبة لقيم التباين والذي هو عبارة عن مربعات الانحرافات كانت متقاربة جدا حيث نلاحظ أنها تقع في المجال ما بين (1.222 - 0.467) أما التباين الإجمالي فكانت قيمته تساوي 1.190.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

3- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين في الشركة

الجدول رقم: (10) إجابات الأفراد على بعد المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين

المؤشرات الإحصائية				إجابات أفراد العينة					الأسئلة
الرتبة	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
2	1.235	1.111	4.00	2	1	6	12	14	X11
3	0.879	0.938	3.94	0	3	7	14	11	X12
1	1.139	1.067	4.09	1	2	6	10	16	X13
4	1.047	1.023	3.80	1	3	7	15	9	X14
5	0.938	0.968	3.66	1	2	12	13	7	X15
-	0.627	0.79168	3.8971	5	11	38	64	57	المجموع

تشير الأرقام في الجدول رقم (10) المتعلقة بالمعاملة المتساوية بين جميع المساهمين، إلى انه بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.897 والذي يقع في مجال (3-4)، حيث نجد أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي إذ تقع في المجال (3.897 - 4) وهذه الفئة تشير إلى درجة إجابات موافق وهذا ما يؤكد غالبية أفراد المجتمع. إذ نلاحظ أن المتوسطات الحسابية الجزئية تتراوح ما بين (3.66-4.09)، أي أن أغلبية أفراد المجتمع إجاباتها تتراوح بين موافق وموافق بشدة. أما بالنسبة للانحرافات المعيارية نلاحظ أنها متقاربة جداً، إذ تقع الانحرافات المعيارية الجزئية في المجال (0.938-1.111) وهذا التقارب يظهره الانحراف المعياري الإجمالي إذ تمثلت قيمته في 0.79168. أما بالنسبة لقيم التباين والذي هو عبارة عن مربعات الانحرافات كانت متقاربة جداً حيث نلاحظ أنها تقع في المجال ما بين (0.879-1.235) أما التباين الإجمالي فكانت قيمته تساوي 0.627.

4- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة

الجدول رقم: (11) إجابات الأفراد على بعد دور أصحاب المصالح في ممارسة سلطات الإدارة

المؤشرات الإحصائية				إجابات أفراد العينة					الأسئلة
الرتبة	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
2	252.1	119.1	57.3	2	4	8	14	7	X16
3	022.2	422.1	51.3	3	9	2	9	12	X17
4	459.1	208.1	20.3	4	5	11	10	5	X18
5	634.1	278.1	11.3	6	4	9	12	4	X19
1	064.2	437.1	63.3	5	3	5	9	13	X20
-	069.1	03411.1	4057.3	20	25	35	54	41	المجموع

تشير الأرقام في الجدول رقم (11) المتعلقة بدور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطة الإدارة، إلى

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

انه بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.4057 والذي يقع في مجال (3- 4)، حيث نجد أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الثالث من فئات ليكارت الخماسي، إذ تقع في المجال (3.4057 - 4) وهذه الفئة تشير إلى درجة إجابات موافق وهذا يؤكد غالبية أفراد المجتمع. إذ نلاحظ أن المتوسطات الحسابية الجزئية تتراوح في المجال (3.11- 3.63)، أي أن أغلبية أفراد المجتمع إجاباتها كانت موافق. أما بالنسبة للانحرافات المعيارية نلاحظ أنها متقاربة جدا، إذ تقع الانحرافات المعيارية الجزئية في المجال (1.119-1.437) وهذا التقارب يظهره الانحراف المعياري الإجمالي إذ تمثلت قيمته في 1.03411. أما بالنسبة لقيم التباين والذي هو عبارة عن مربعات الانحرافات كانت متقاربة جدا، حيث نلاحظ أنها تقع في المجال ما بين (1.252 - 2.064) أما التباين الإجمالي فكانت قيمته تساوي 1.069.

5- الإفصاح والشفافية

الجدول رقم: (12) إجابات الأفراد على بعد الشفافية والإفصاح

الأسئلة	إجابات أفراد العينة				المؤشرات الإحصائية		
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
X21	6	21	5	1	3.80	0.964	0.929
X22	7	19	5	2	3.77	1.031	1.064
X23	19	10	4	2	4.31	0.900	0.810
X24	14	15	4	1	4.14	0.944	0.891
X25	13	12	5	4	3.91	1.121	1.257
المجموع	59	77	23	10	3.9886	0.72590	0.527

تشير الأرقام في الجدول رقم (12) المتعلقة بالإفصاح والشفافية، إلى انه بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.9886 والذي يقع في مجال (3-4)، حيث نجد أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي، إذ تقع في المجال (3.9886 - 4) وهذه الفئة تشير إلى درجة إجابات موافق وهذا يؤكد غالبية أفراد المجتمع. إذ نلاحظ أن المتوسطات الحسابية الجزئية تتراوح في المجال (3.77-4.14)، أي أن أغلبية أفراد المجتمع إجاباتها تتراوح بين موافق وموافق بشدة. أما بالنسبة للانحرافات المعيارية نلاحظ أنها متقاربة جدا، إذ تقع الانحرافات المعيارية الجزئية في المجال (0.9-1.121) وهذا التقارب يظهره الانحراف المعياري الإجمالي إذ تمثلت قيمته في 0.7259. أما بالنسبة لقيم التباين والذي هو عبارة عن مربعات الانحرافات كانت متقاربة، حيث نلاحظ أنها تقع في المجال ما بين (0.891-1.257) أما التباين الإجمالي يساوي 0.527.

الجدول رقم: (13) إجابات الأفراد على بعد مسؤوليات مجلس الإدارة

الأسئلة	إجابات أفراد العينة					المؤشرات الإحصائية		
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
X26	9	18	5	3	0	3.94	0.873	0.761
X27	11	17	4	2	1	4.00	0.970	0.941
X28	3	25	4	3	0	3.80	0.719	0.518
X29	8	20	4	2	1	3.91	0.919	0.845
X30	9	18	6	1	1	3.94	0.906	0.820
المجموع	40	98	23	11	3	3.9200	0.7680	0.591

تشير الأرقام في الجدول رقم (13) المتعلقة بمسؤوليات مجلس الإدارة، إلى انه بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.92 والذي يقع في مجال (4-3)، حيث نجد أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي، إذ تقع في المجال (4 - 3.92) وهذه الفئة تشير إلى درجة إجابات موافق، وهذا يؤكد غالبية أفراد المجتمع، إذ نلاحظ أن المتوسطات الحسابية الجزئية تتراوح في المجال (3.89-4.20)، أي أن أغلبية أفراد المجتمع إجاباتها تتراوح بين موافق وموافق بشدة. أما بالنسبة للانحرافات المعيارية نلاحظ أنها متقاربة جداً، إذ تقع الانحرافات المعيارية الجزئية في المجال (0.873-0.970) وهذا التقارب يظهره الانحراف المعياري الإجمالي إذ تمثلت قيمته في 0.7680. أما بالنسبة لقيم التباين والذي هو عبارة عن مربعات الانحرافات كانت متقاربة جداً، حيث نلاحظ أنها تقع في المجال ما بين (0.518-0.941) أما التباين الإجمالي فكانت قيمته تساوي 0.591.

6- نتائج الاستبيان: نقوم بالتحليل الإجمالي لأبعاد الحوكمة وتظهر هذه المؤشرات الإحصائية الإجمالية في الجدول التالي:

الجدول رقم: (14) المؤشرات الإحصائية لأبعاد الحوكمة

الرتبة	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
1	0.260	0.509	4.0514	ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة
5	1.190	1.09093	3.7600	حفظ حقوق المساهمين
4	0.627	0.79168	3.8971	المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين
6	1.069	1.03411	3.4057	دور أصحاب المصالح
2	0.527	0.72590	3.9886	الإفصاح والشفافية
3	0.591	0.7680	3.9200	مسؤوليات مجلس الإدارة
-	-	-	3.8371	المجموع

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

يتضح من الجدول أن ترتيب أبعاد الحوكمة احتل المرتبة الأولى البعد الأول وهو ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.0514 وهذا يقع في الفئة الرابعة، أي إجابات موافق بشدة، أي أن أغلبية أفراد المجتمع يوافقون بشدة على هذا المبدأ. أما بالنسبة للمرتبة الثانية فقد احتلها مبدأ الشفافية والإفصاح، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.9886 وهذه القيمة تقع في الفئة الثالثة وهو ما يتفق مع إجابات موافق وهذا يدل على أن أغلبية أفراد المجتمع يوافقون على هذا المبدأ. أما بالنسبة للمرتبة الثالثة فقد احتلها مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.92 وهذه الفئة تقع في الفئة الثالثة، وهو ما يتفق مع إجابات موافق وهذا يدل على أن أغلبية أفراد المجتمع يوافقون على هذا المبدأ. أما المرتبة الرابعة فقد احتلها مبدأ المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.8971 وهذه القيمة تقع في الفئة الثالثة، وهو ما يتفق مع إجابات موافق وهذا يدل على أن أغلبية أفراد المجتمع يوافقون على هذا المبدأ. أما المرتبة الخامسة فقد احتلها مبدأ حفظ حقوق المساهمين، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.76، وهذه القيمة تقع في الفئة الثالثة، وهو ما يتفق مع إجابات موافق وهذا يدل على أن أغلبية أفراد المجتمع يوافقون على هذا المبدأ. أما المرتبة السادسة فقد احتلها مبدأ دور أصحاب المصالح، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.4057 وهذه القيمة تقع في الفئة الثالثة، وهذا يتفق مع إجابات موافق، إذ يدل هذا على أن أغلبية أفراد المجتمع يتفقون على تطبيق هذا المبدأ.

نتائج والتوصيات

من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا إلى عدة نتائج والتي يمكن عرض أهمها كما يلي:

- أغلبية العاملين في الشركة بالإضافة إلى الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة يوافقون على مبادئ الحوكمة التي اصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 2004.
- ونلاحظ على العموم أن الانضباط في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يؤدي إلى تحسن واضح في وضع الشركات وخاصة وضعيتها المالية .
- ويؤدي تطبيق الحوكمة إلى نتائج ايجابية متعددة من أهمها زيادة فرص التمويل وانخفاض تكاليف الاستثمار.

أما أهم التوصيات يمكن إدراجها في ختام هذا البحث كالتالي:

- ضرورة الإسراع بالزام الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة والعمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني كهيئة مناسبة لذلك.
- ضرورة عقد دورات تدريبية، ندوات متخصصة وكذلك مؤتمرات علمية - بصفة مستمرة - وهذا فيما يتعلق بالحوكمة ويحضرها كل من المهنيين والاكاديميين.
- يجب على الهيئات المنظمة للشركات زيادة الدور الرقابي على الشركات، من خلال إلزام الشركات بتطبيق لائحة حوكمة الشركات وذلك بإيجاد آلية واضحة ومحددة للإشراف والمتابعة بتنفيذ ضوابط حوكمة الشركات.

قائمة المراجع:

- ¹ عبد الرزاق خليل، نعيمة عبيد، الإفصاح المحاسبي بين متطلبات الانتقال إلى النظام المحاسبي المالي الجديد وتحديات البيئة الجزائرية في ظل الحوكمة والمعايير المحاسبية الدولية، ملتقى دولي حول النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة والمعايير الدولية للمراجعة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، 13-14 ديسمبر 2011.
- ² طالب علاء فرحان، إيمان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- ³ حسين يرقى، عمر علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع ورهانات وأفاق)، جامعة العربي بن مهيدي بام البواقي، 7-8 ديسمبر 2010.
- ⁴ اشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، أيام 24-26 سبتمبر 2005.
- ⁵ محسن احمد الخضيري، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005.
- ⁶ جهاد خليل الوزير، دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين واستقرار الأسواق المالية، الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، سوق فلسطين للأوراق المالية 2007.
- ⁷ عبد الرزاق حيار، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، حالة شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف الجزائر.
- ⁸ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- ⁹ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية مصر، 2007.
- ¹⁰ عوض بن سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد الدعائم لحوكمة الشركات حالة السعودية، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 2008.
- ¹¹ محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة إلى نمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، القاهرة، 2007.
- ¹² بلعادي عمار، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع وأفاق ورهانات)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بام البواقي، 7-8 ديسمبر 2010.
- ¹³ مصطفى نجم البشاري، أهمية تطبيق حوكمة الشركات لتفعيل نظم المراجعة الداخلية في المؤسسات العامة بالسودان، مؤتمر المراجعة الداخلية الأول بالسودان، 20-21 جانفي 2008.
- ¹⁴ عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- ¹⁵ طالب علي فرحان، إيمان شيجان المشهداني، مرجع سابق.
- ¹⁶ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم والمبادئ، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، القاهرة، 2007.
- ¹⁷ مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، القاهرة، 2006.

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المنظمة

أ. ناصر مراد

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . جامعة البليدة 2

الملخص:

خلال فترة الاقتصاد الموجه و سيادة السوق الإحتكاري عملت المنظمة الاقتصادية الجزائرية على تحقيق الأهداف من الناحية الكمية و تلبية حاجة الزبون من الجانب التقني . بينما في ظل الإصلاحات الاقتصادية المنتهجة ، و الإنتقال إلى اقتصاد السوق مع تصاعد التنافس بين المنظمات على مكانة الريادة في السوق ، و التحديات التي يفرضها محيط المنظمة ، مما أدى إلى ضرورة تكيف المنظمة مع تلك التحولات لضمان بقائها في السوق .

تعتبر إدارة الجودة الشاملة إحدى مقومات التنافس بحيث تعمل على الإستجابة لإحتياجات الزبائن و كسب رضاهم ، بالإضافة إلى تحسين مردودية المنظمة و تعزيز مركزها التنافسي، و بالتالي ضمان بقائها في السوق، مما يعكس أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المنظمة . تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المنظمة التي تسعى إلى التميز في أدائها و منتجاتها، بما يضمن لها تحقيق أهدافها و استمرارها في السوق ، في ظل بيئة معقدة و متغيرة.

الكلمات الدالة: ، المنظمة ، التنافسية، الجودة الشاملة ، المعلومات، التكنولوجيا .

Abstract:

During the oriented market and monopolistic economy, the Algerian economy organization has operated to achieve the quantity goals and meet the customer's need from technical side. While under the economy reforms adopted, and the transition to the economy of market with the rising of competition between the organizations to be a leader in the market, and the challenges posed by the organization environment, lead organization to the necessity of adapting with this changes to ensure its survival.

Total Quality Management is one of the components of competitiveness that operates to respond to the customers' needs and to sustain customer satisfaction over time. Total Quality Management improves the organization profitability and sustained its competitive position, and ultimately ensures their survival in the market, which reflects the Total Quality Management importance in monitoring organization competitiveness.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

This study aims to determine to which extent Total Quality Management contribute to the enhancement of organization competitiveness that seeks to improve their performance and their products, in way that ensure its continuity and achieve its objectives in complex and changing environment.

Key words:

Organization, Competitiveness, Total Quality, Information, Technology.

المقدمة

تشكل إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية الرائدة التي تكتسي إهتماما واسعا من طرف الإداريين و الباحثين في مجال تطوير و تحسين الأداء الإنتاجي و الخدمي في مختلف المنظمات ، و في أوائل الثمانينات أدت الإدارة اليابانية دورا حاسما من خلال إستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة و الذي توسع إستخدامها في كافة الميادين الإنتاجية و الخدمية . و لقد أصبح مدخل إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة للمنظمة و ذلك لمواجهة التحديات التي تفرزها المتغيرات التكنولوجية و الاقتصادية العالمية و التي أثرت على فاعلية المنظمة و نصيبها السوقي . في هذا المجال نطرح الإشكالية التالية :

كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المنظمة ؟

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

- معرفة مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المنظمة التي تسعى إلى التميز في أدائها ومنتجاتها، بما يضمن لها تحقيق أهدافها و استمرارها في السوق ، في ظل بيئة معقدة و متغيرة.
- تحديد مبادئ و شروط تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- إبراز مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية للمنظمة و معالجة هذه الإشكالية و تحقيق الأهداف المحددة سنتطرق إلى العناصر التالية :
- التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة
- أهمية إدارة الجودة الشاملة
- مبادئ و شروط تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- مفهوم و محددات تنافسية المنظمة
- مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية للمنظمة

أولا : التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من بين المفاهيم الإدارية الحديثة، و يعود الفضل لبروز هذا المفهوم إلى مساهمات عدة علماء أمريكيون و يابانيون ، و ذلك في القرن العشرين حيث ظهر مفهوم الجودة في اليابان ثم انتشر إلى أمريكا و باقي دول العالم، و قد تطور مفهوم الجودة في ظل التحولات الاقتصادية التي فرضت مفاهيم جديدة في الإدارة . و يمكن تلخيصها في أربعة مراحل هي: (1)
- المرحلة الأولى (بداية القرن العشرين-1940): مرحلة فحص الجودة

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

عبارة على نظام يستعمل لإكتشاف الأخطاء في المنتجات و العمل على تصحيحها ، إن الخطأ قد حصل فعلا لكن لم يتم منعه من الأساس.

- المرحلة الثانية (1940-1960) : مرحلة ضبط الجودة

يشمل كافة النشاطات و الأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات المنتج، من خلال هذا النظام تعتمد الأدوات الإحصائية لمراقبة الجودة و التحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة .

- المرحلة الثالثة (1960-1980) : مرحلة تأكيد الجودة

تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، و من خلال هذه المرحلة يتم الإنتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام قصد منع وقوع الخطأ .

- المرحلة الرابعة (1980 حتى الآن) : مرحلة إدارة الجودة الشاملة

أستخدم مصطلح إدارة الجودة الشاملة لأول مرة عام 1985 من طرف الطيران في البحرية الأمريكية (2) يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة . و تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنه عقيدة أو عرف شامل في أسلوب القيادة و التشغيل لمؤسسة ما ، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات و توقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين و جميع أصحاب المصالح الآخرين .

يتعلق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الصناعية و كذلك المنظمات الخدمية مثل البنوك ، المستشفيات و الفنادق ، و يشمل نطاق الجودة الشاملة كافة المستويات الإدارية و مواضع الأداء في كافة الوحدات التنظيمية ، كما أنه يعمل على تحقيق عدة أهداف تتمثل في تحسين الجودة ، خفض التكلفة ، رفع مستوى رضا الزبائن ، زيادة الحصة السوقية و النمو

و حسب المراحل السابقة فإنه يوجد إختلاف شاسع بين الجودة و إدارة الجودة الشاملة بحيث تتعلق الجودة بالمنتج النهائي أي مرحلة الإنتاج ، بينما في إدارة الجودة الشاملة فإن المسؤولية مشتركة فيما يتعلق بتصميم و إنتاج المنتج إلى مرحلة ما بعد البيع .

نقصد بجودة المنتجات تلبية و إشباع حاجات الزبائن و رغباتهم بطريقة مثلى ، بالاعتماد على الحاجيات الإيجابية التي تصاحب تقديمها ، و يراعي في الجودة مستوى القبول ، حيث يكون الإشباع المعروض أكبر أو يساوي على الأقل الإشباع المرغوب فيه (3) ، و ترتبط الجودة بالخصائص الداخلية للمنتج أو الكيفية التي يتم تقديمها بالنسبة للخدمة عكس النوعية التي ترتبط بالخصائص الخارجية للمنتج أو الخدمة (4).

و تعني إدارة الجودة الشاملة منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات و توقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمات في المنظمة. (5)

و للجودة الشاملة عدة أبعاد تتمثل فيما يلي : (6)

1- البعد الإداري : يتمثل في جميع المستويات الإدارية التي تعمل في جميع المجالات بشكل متميز قصد تحقيق الجودة بشكل مستمر من خلال إستراتيجية شاملة للمنظمة مركزة على رضا الزبون .

2- بعد الجودة : يتمثل فيما يلي :

* الأداء performance : من خلال الصفات العامة التي يتميز بها المنتج لإشباع حاجة الزبون .

* النواحي الخاصة : تتمثل فيما يحمله المنتج من خصائص مغايرة للمنتجات المنافسة .

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

* المطابقة : أن تكون المنتجات ترجمة لحاجات الزبائن ، إذ أن الزبون هو الذي يقرر مدى تلبية المنتج لحاجاته .

* الثبات و المصدقية : من خلال الإستمرار في تقديم الأجدود من المنتجات .

* خدمة ما بعد البيع : تتمثل في التعامل مع متطلبات الزبائن و المتابعة بعد بيع المنتج .

* الجودة الجزئية : يشمل مستوى تحقيق التميز في مواصفات ما يقدم من منتجات .

* الجودة الكلية : من خلال التمييز بين المنتج عن غيرها من المنتجات من خلال تلبية كافة مطالب الزبون و توقعاته .

3- بعد الشمول : يشمل على التميز في كل من ثقافة المنظمة ، القيادة ، العلاقات القائمة مع الموردين وكذلك التميز بشكل خاص في جهود كل من يعمل في المنظمة من رؤساء و مرؤوسين قصد تلبية حاجات الزبائن و تحقيق توقعاتهم .

4- بعد رضا الزبون : يشكل تحقيق رضا الزبون هو الهدف الجوهرى للمنظمة في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة و ذلك من خلال :

- المنفعة التي يحصل عليها من استعماله للمنتج .

- حجم التضحية التي يقدمها .

لذلك يتوقف رضا الزبون بمدى ارتفاع درجة المنفعة بالنسبة للتضحية المقدمة بحيث يعمل على إختيار الأفضل من المنتجات بتكلفة اقل .

ثانيا: أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن الإهتمام بضمان جودة المنتج لا يكفي بحيث الأهم هو الإهتمام بضمان جودة الإدارة على مستوى المنظمة ، كما أن نظام الإدارة الجيد هو الذي يضمن جودة المنتج لذلك فإن شهادة الأيزو ليست مؤشرا على جودة المنتج بقدر ما هي مؤشرا لجودة نظام إدارة المنظمة . في هذا السياق توجد عدة عوامل تبرز أهمية التحول نحو إدارة الجودة الشاملة و التي تتمثل فيما يلي : (7)

- تساعد حدة المنافسة في ظل منظمة التجارة العالمية و التي تقضي بتحرير التجارة العالمية بالسلع والخدمات من قيود الرسوم الجمركية و غيرها من القيود مثل حصص الإستيراد و دعم الحكومات لصادرات منتجاتها .

- تنامي عدد و تأثير التكتلات الإقليمية مثل الإتحاد الأوروبي و السوق الأمريكية الشمالية . فالدول الأعضاء بكل تكتل تمارس التجارة البينية فيما بينها وفق معاملات تفضيلية مما يحد من فرص تسويق منتجاتنا ، لذلك تشكل إدارة الجودة الشاملة سلاحا تنافسيا يمكن منتجاتنا على دخول أسواق الدول أعضاء هذه التكتلات .

- التوافق مع تحول مفاهيم و اتجاهات الإدارة عالميا نحو الإهتمام بالعميل و جعله نقطة البداية في صياغة جهود المؤسسة .

- فشل المداخل و الأساليب الجزئية وحدها مثل الإدارة بالأهداف و الإدارة بالإستثناء و خفض التكلفة في تحسين الجودة .

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

و تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم إشغالات المؤسسات الإنتاجية و الخدماتية بحيث أصبحت تكتسي اهتماما بالغا في أوساط المختصين و القائمين عليها . و ذلك نظرا للمزايا التي تتميز بها إدارة الجودة الشاملة ، و التي تتمثل فيما يلي : (8)

- زيادة الربحية من خلال تخفيض التكاليف
- تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال كسب رضا الزبون
- المحافظة على حيوية المؤسسة من خلال التجديد ، التحسين ، التعليم و التدريب .
- كسب رضا المجتمع من خلال إرضاء و إشباع الزبائن الذين هم جزء من المجتمع بأعلى جودة و أقل تكلفة .

- تخفيض معدل دوران العمل من خلال التحفيز المادي و المعنوي و العمل الجماعي و روح الفريق .
- تحسين الأداء و الإنتاجية من خلال تبني المشاركة الجماعية في حل مشاكل العمل و تحسين الجودة .
- تقليص شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة مما ينعكس على تخفيض التكاليف .
- رفع كفاءة عملية إتخاذ القرار من خلال المشاركة و التشاور التي توفران معلومات و آراء و حقائق عن موضوع القرار .

- جعل المنظمة أكثر إستجابة للتغيرات البيئية من خلال زيادة القدرة على المنافسة .
- توسيع آفاق القيادة الإدارية العليا من خلال توجيه تفكيرها للتخطيط الإستراتيجي .
بالإضافة إلى ذلك تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق منافع متعددة ذات الأثر الفعال في تحقيق أهداف المنظمة و التي تتمثل فيما يلي :

- تخفيض الوقت الكلي في العمليات التصنيعية
- تخفيض المصروفات الرأسمالية المتعلقة بالمبيعات
- تقليص مشكلات العاملين
- تقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية

ولا تتوقف أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند حدود المنتج فقط بل يشمل جودة المنظمة ككل ، بالتركيز على الفرد و تشجيع الإبداع في معالجة المشاكل ، لذلك تنعكس أهمية إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمة و عاملها و زبائنها ، و يتضح ذلك كما يلي :

بالنسبة للمنظمة : تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال العناصر التالية :

- تحسين الجودة و القدرة على المنافسة
- تحسين الإتصال و التعاون داخل المنظمة
- زيادة الإبتكار و التحسين المستمر
- تعزيز المركز التنافسي للمنظمة
- تقليل معدل دوران العمالة
- تقليل الأخطاء و الوقاية منها

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

بالنسبة للعاملين : تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال العناصر التالية :

- رفع معنويات العاملين
 - تخفيض شكاوي العاملين
 - خفض حجم الحوادث الصناعية
 - زيادة الإبتكار و القدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل
 - تحسن التعاون و الإتصال
- بالنسبة للزبائن : تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال العناصر التالية :
- كسب رضا الزبون
 - المحافظة على الزبائن الحاليين و العمل على جذب زبائن جدد
 - تصميم منتجات تلبي إحتياجات الزبائن المتغيرة
 - حماية الزبون بتوفير كافة المعلومات عن المنتج من حيث الصلاحية و المواصفات و التركيب.
- و تتركز أهمية إدارة الجودة الشاملة كونها منهج شامل للتغيير تجاه الجودة ، كما تعمل على تحسين العلاقات بين العاملين و تنمية روح الفريق بالإضافة إلى تحسين سمعة المؤسسة . و على هذا الأساس تستخدم الجودة الشاملة كسلاح تنافسي رئيسي و الذي يركز على ثلاث عناصر هي: (9)
- تحقيق رضا المستهلك
 - مساهمة العاملين في المنظمة
 - إستمرارية التحسن و التطوير في الجودة

ثالثا : مبادئ و شروط تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- تتطلب إدارة الجودة الشاملة أساليب إدارية و جهودا إبتكارية مستمرة و مهارات فنية متخصصة ، بالإضافة إلى إلتزام عميقا و جهدا مستمرا من طرف الإدارة و العمال في كافة المستويات التنظيمية . و تشكل مبادئ إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية بالغة خاصة للمنظمة التي تطمح للأداء المتميز ، لذلك يجب على المنظمة مراعاة هذه المبادئ و التي تتمثل فيما يلي :
- 1- التركيز على العميل و تلبية إحتياجاته سواء العميل الخارجي من خلال تحفيزه على إقتناء المنتج أو العميل الداخلي من خلال التدريب و تشجيعه المادي و المعنوي على الإبداع .
 - 2- العمل الجماعي و التعاون بين أفراد المنظمة مما يساهم في تشجيع الإبداع و الإرتقاء بمنتجات المؤسسة ، و يتطلب ذلك ضرورة التنسيق و بناء فريق العمل .
 - 3- إستخدام مدخل النظام للإدارة : إن تحديد و فهم و إدارة العمليات المترابطة و المتفاعلة كنظام يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها بفعالية و كفاءة .
 - 4- إستخدام مدخل الحقائق في إتخاذ القرار (10) : إن القرارات الفاعلة هي تلك التي تعتمد على تحليل المعلومات و البيانات و ليس على الحدس أو الخبرة ، و يتطلب ذلك إيصال المعلومات الضرورية لاختلاف العاملين لتمكينهم تحقيق الجودة الشاملة .
 - 5- التركيز على منع الأخطاء عوض التكيف معها مما يقتضي تحديد المعايير الموضوعية التي تمكن العاملين من تحقيق الأداء المطلوب .

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

6- التحسين المستمر و الذي يشمل كافة المنتجات و الإجراءات بما ينعكس إيجابا على قدرة المنظمة على تلبية متطلبات العميل و التكيف مع التغيرات البيئية و المحافظة على المركز التنافسي ، و ذلك من خلال تحقيق ما يلي :

- تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة .

- تقليل الأخطاء و الوحدات المعيبة و الضياع

- تحسين الإنتاجية و الفاعلية في إستخدام جميع الموارد

7- مشاركة الموردين : تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين و ضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة و مستقرة و محاولة إشراكهم في تطوير و بناء جودة المنتجات ، لذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة المورد كشريك في العملية الإنتاجية (11) .

8- إلتزام الإدارة العليا بدعم و تطوير و تنشيط حركة القائمين على إدارة الجودة و ذلك من خلال:
(12)

- تعزيز ثقافة الجودة

- تعزيز و تطوير إمكانيات الموظفين و العاملين في أداءهم

- توفير رؤية إستراتيجية للمؤسسة واضحة المعالم .

و من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي :

1- التصميم الفعال : تشكل تجهيزات الإنتاج و العاملين نظاما للإنتاج يجب تصميمه لإنتاج منتجات بأبعاد و خصائص الجودة التي يريدها العملاء مع الإهتمام بالصيانة لكافة التجهيزات و المرافق .

2- متابعة عمليات الإنتاج : يجب متابعة الأداء الإنتاجي و توجيهه للتأكد من أن السلع و الخدمات الجيدة فقط هي التي تنتج .

3- تكوين فرق العمل : بحيث يمثل العمل الجماعي أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة ، كما يعتبر فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين في المؤسسة .

4- القيادة : يتطلب من القيادة البحث عن أعمال المؤسسة كافة و الإستماع إلى مشاكل العاملين و تدريبهم على التقنيات الجديدة و إقامة شبكة إتصالات مع كافة أقسام المنظمة بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين (13) .

و لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب توفر العوامل التالية :

1- ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال تحمل مسؤولية قيادة التغيير

2- ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها .

3- ضرورة التركيز على رضا العملاء في تحديد أهداف المنظمة الطويلة الأجل ، دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير .

4- ضرورة التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة .

5- ضرورة إدخال التحسينات على أساليب و نماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب العاملين على كيفية إستخدام هذه الأساليب و النماذج و أهمها : العصف الذهني ، لوحات التشتت و خرائط المراقبة .
(14)

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- 6- ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات و المعلومات التي ترشد عملية إتخاذ القرارات داخل المنظمة.
 - 7- خلق جو يتسم بالثقة بين الموظف و الإدارة العليا من خلال تمكينهم من أداء عملهم .
 - 8- ضرورة إبتعاد الإدارة العليا عن سياسة تخويف العاملين بالمنظمة .
 - 9- إجراء عمليات تحسين مستمرة لكافة عناصر الجودة الشاملة في هذا المجال يجب مراعاة ما يلي: (15)
 - تحديد الهدف من إجراء التحسين
 - تحديد المتطلبات المادية و البشرية للتحسين
 - توفير الدعم الدائم و المستمر من طرف الإدارة العليا
 - تشكيل فرق التحسين مع تحديد صلاحياتها و مسؤولياتها
 - جعل قنوات الإتصال مفتوحة أمام جميع العاملين في مجال التحسين
 - التحفيز الدائم و المستمر للعنصر البشري مع تهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف و المبادرة
 - مساهمة كافة العاملين بالمنظمة
 - إستمرار التحسين رغم عدم وجود أخطاء
 - يجب القضاء على الأخطاء و لا نكتفي بتصحيحها
 - 10- ضرورة وجود مقاييس للمؤسسة تسمح بتقويم عملياتها و أداء العاملين فيها (16)
 - 11- تبني أسلوب المتابعة و التقويم المستمرين لأداء الأعمال و جودة المنتجات
 - 12- إشراك العاملين في عملية صنع القرارات و حل المشكلات و مقترحات التحسين .
- يتعرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات إلى عدة عوائق مما يصعب تحقيق الأهداف المحددة و تتمثل هذه العوائق فيما يلي :
- عدم مشاركة كافة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة .
 - مقاومة التغيير سواء من الإدارة أو من العاملين حيث يستدعي برنامج تحسين الجودة تغييرا جوهريا في ثقافة و طرق العمل في المنظمة .
 - الإعتماد على الأشخاص العاديين في المنظمة لإدارة الجودة الشاملة إلا أن ذلك يحتاج إلى خبراء بالجودة .
 - الشعور لدى الكثير من أفراد المنظمة أن الآلات الجديدة ستؤدي إلى تحسين الجودة .
 - تخصيص قسم مسؤول عن الرقابة على الجودة في المنظمة يجعل العامل يشعر بأنه غير مسؤول عن الرقابة على الجودة ، و هذا خطأ لأن الرقابة على الجودة مسؤولية جميع العاملين بالمنظمة (17) .
 - إستخدام نماذج جاهزة بدلا من إبتكار نموذج لإدارة الجودة الشاملة يتفق و خصوصية المنظمة .
 - إعتماد برامج للجودة دون إجراء أي تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المنظمة .
 - إعتبار مدخل إدارة الجودة الشاملة علاجا لجميع مشاكل المنظمة .
 - تشكيل العديد من فرق العمل دون تزويدها بالموارد و الادوات المطلوبة و تدريبها بما يكفل نجاحها.
- و لمعرفة مدى نجاح إدارة الجودة الشاملة نعرض المؤشرات التالية : (18)
- عدد مرات تكرار الشراء لنفس المشتري
 - الأجرور كنسبة مئوية من المبيعات
 - عدد فرق تحسين الجودة

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- عدد العملاء بالمقارنة بعدد الموظفين
- عدد شكاوي العملاء بالنسبة للعدد الإجمالي لهم
- الوقت المستغرق في القضاء على شكاوي العملاء
- النسبة المئوية للموظفين الذين يشتركون في عملية إدارة الجودة الشاملة
- رابعا: مفهوم ومحددات تنافسية المنظمة
- يعتبر مفهوم التنافسية حديث حيث أستعمل بشكل صريح خلال الثمانينات من القرن العشرين ، و ذلك بتأسيس لجنة تنافسية الصناعة الأمريكية نظرا لتهور القدرة التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية أمام اليابان ن بالإضافة إلى صدور كتاب Michael Porter عن الميزة التنافسية سنة 1985، و في ظل العولمة و تحرير التجارة الخارجية ازداد رواج و أهمية التنافسية .
- و يرى Michael Porter أن التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي باستطاعة المنظمة أن تقدمها لزبائنها ، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين بمنافع متساوية ، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج التي تعوض الزيادة السعرية المفروضة. (19)
- يتضح مما سبق أن التنافسية تركز على عنصرين أساسيين هما :
- تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى.
- تأكيد التميز فيما بين المنظمة و منافسيها.
- كما تتسم التنافسية بالخصائص التالية: (20)
- نسبية أي تتحقق بالمقارنة و ليس مطلقة.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين.
- تنبع من داخل المنظمة و تحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كليهما.
- تؤدي إلى التأثير في المشتريين و إدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة و تحفزهم للشراء منها.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.
- و قد صنف الاقتصادي Michael Porter صاحب نظرية الميزة التنافسية محددات التنافسية ضمن أربع مجموعات هي: (21)
- ظروف عوامل الإنتاج و مدى توفرها
- ظروف الطلب من حيث أهميته، حجمه، تأثيراته و أنماطه
- وضع الصناعات المرتبطة و المساندة لذلك النشاط
- الوضع الإستراتيجي و التنافسي للمنظمة، من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية.
- يوجد عدة مؤشرات للتنافسية نلخصها فيما يلي: (22)
- الربحية
- تكلفة الإنتاج
- الإنتاجية الكلية للعوامل
- الحصة السوقية
- و يوجد أربع مصادر رئيسية للميزة التنافسية تتمثل فيما يلي :

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات واللافق)

- **الكفاءة:** فكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، بمعنى تزايد كفاءة المنظمة كلما تحكمت في تخفيض التكاليف، وهكذا سيساعد عامل الكفاءة المنظمة على تحقيق المزايا تنافسية.

- **الجودة:** إن المنتجات ذات الجودة هي السلع و الخدمات التي يمكن الاعتماد عليها و الثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً، و المتمثل في: (23)

- إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في نظر المستهلكين، و هذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح لل بفرص سعر عالي لمنتجاتها.
- أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية، فيصدر عن الكفاءة العالية و التكاليف المنخفضة للوحدة، فاختصار عامل الوقت يؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل و تكاليف أقل للوحدة.

و هكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمنظمة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها، و لكن يؤدي أيضا إلى خفض التكلفة.

- **الإبداع:** يقصد الإبداع استخدام مخرجات نشاط الابتكار بغرض تحسين الجزئي أو الجذري يرمي إلى خلق و تعزيز تنافسية المنظمة، و بالتالي التعديل المستمر في الميزة التنافسية بما يحقق الاستمرار و النمو للمؤسسة و للاقتصاد الوطني ككل (24).

يشكل الإبداع مصدرا رئيسا للمزايا التنافسية، لأنه يمنح للمؤسسة شيئا متفردا لا يمتلكه منافسوها، و يسمح هذا التفرد للمؤسسة بتمييز نفسها و بالتالي اختلافها و تميزها، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

- **الاستجابة ل حاجات العميل:** يقصد بها قدرة المؤسسة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد و إشباع احتياجات عملائها، و عندئذ سيولي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التمييز القائم على المزايا التنافسية.

من خلال العمل بطريقة متكاملة لهذه المصادر فإنها تسمح من خلق المزيد من القيمة لمنتجات و خدمات المنظمة بالمقارنة بمنافسيها، مما يسمح للمنظمة بالتفوق عليهم.

و لتطوير تنافسية المنظمة يجب مراعاة ما يلي:

- الالتزام بالموصفات الدولية للجودة
- التطور التكنولوجي
- تدريب و تكوين اليد العاملة
- تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق
- الاهتمام بالبحث و التطوير
- دراسة الأسواق الخارجية
- تطوير نظام المعلومات

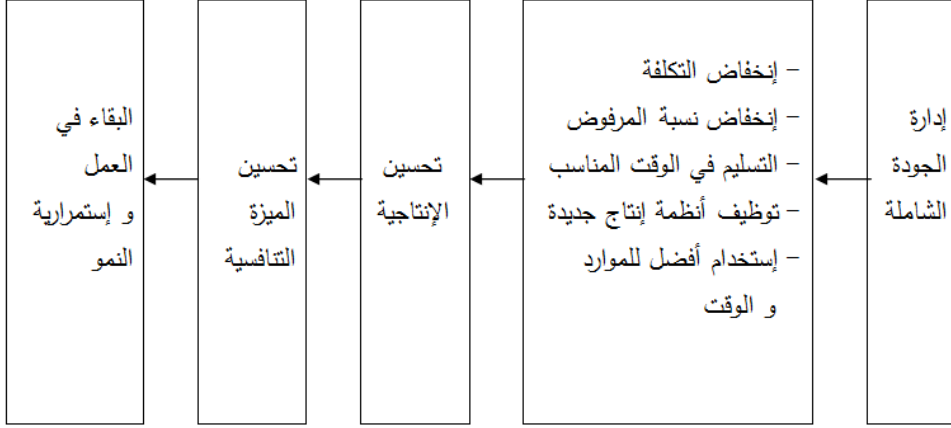
المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

خامسا : مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية للمنظمة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية والتي تتمثل في : الربحية ، الحصة السوقية ، الإنتاجية و التكاليف ، حيث أن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض الخطأ و يحول الفاقد في ساعات العمل بالنسبة للعمال و بالنسبة للآلات إلى تصنيع السلع و تقديم الخدمات بشكل أحسن (25) ، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف و بالتالي زيادة الإنتاجية و الذي ينعكس على تخفيض الأسعار و يعمل على تحسين الحصة السوقية للمؤسسة و كذلك الربحية ، و بالتالي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة . و على هذا الأساس فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعمل على ضمان الإنتاجية و الربحية و الحصة السوقية أي تحسين القدرة التنافسية ، لذلك تعمل المؤسسات على تمييز منتجاتها من خلال عدة خصائص ، و مراعاة مبادئ إدارة الجودة الشاملة قصد تحسين قدرتها التنافسية . في هذا المجال يترتب على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة عدة مزايا تتمثل فيما يلي :

- يترتب على جودة الإنتاج و الخدمات البيع بأسعار أعلى مع رضا العميل بذلك ، و بالتالي زيادة كمية المبيعات و من تم تزداد الربحية (26).
 - زيادة الفعالية التنظيمية بحيث تعزز إدارة الجودة الشاملة قدرة أكبر من العمل الجماعي و تحسن الاتصالات و تشرك جميع العاملين في حل المشاكل ، و تحسن العلاقة بين الإدارة و الموظفين . (27)
 - زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات و تشجيع العمل الجماعي (28)
 - تحقيق رضا العميل بحيث تركز إدارة الجودة الشاملة على التعرف على احتياجات و رغبات العميل و بالتالي معرفة ما يجب أن تقدمه له التقنيات و المواصفات التي يرغبها ، و يتحقق تبعا لذلك الإحتفاظ بالعملاء و جذب عملاء جدد ، مما يترتب عليه تقليل الخسائر في المبيعات .
 - الإستعانة بالتقنيات الحديثة ، فالعميل يرغب دائما في الإستعانة بكل جديد من حوله و الجودة الشاملة هي الأداة الوحيدة لتقديم الجديد سواء كان ذلك في المواصفات أو التصميم أو الإنتاج .
 - تقليل الخسائر حيث أن الأخذ بنظام الجودة الشاملة يؤدي إلى الحد من خسائر العميل سواء تمثل ذلك في تكلفة الأجزاء التالفة ، تكلفة الإصلاح و تقليل الغرامات .
 - تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة بفضل تقديم المنتج بالجودة العالية و بالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف
 - زيادة الحصة السوقية : تساهم الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة الإنتاجية و الخدمية .
- و لتوضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية ندرج الشكل التالي :

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و تحسين الميزة التنافسية



المصدر: علي هادي جبرين ، إدارة العمليات ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 114

نلاحظ من الشكل السابق أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تخفيض التكلفة و التسليم في الوقت المناسب و استخدام أفضل للموارد ، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، و الذي بدوره يساهم في تحسين القدرة التنافسية ، و بالتالي تعزيز بقاء المؤسسة و توسعها .

بالإضافة إلى ذلك تعمل إدارة الجودة الشاملة على ما يلي : (29)

- تحقيق القوة للمؤسسة في مواجهة المتغيرات المختلفة التي تواجهها .
- الحصول على حصة سوقية أكبر و الأرباح من خلال توسيع نشاطاتها .
- تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال تحسين و جودة الخدمات و السلع المقدمة ، و السيطرة على كلفتها و أسعارها ، و توفيرها للمستهلكين في الوقت و المكان و الكمية و النوعية المناسبة .
- تفعيل دور العاملين و رفع معنوياتهم من خلال تحسين جوانب المناخ التنظيمي المختلفة .
- توشي الجودة الشاملة باستمرار كهدف نوعي متميز يشمل السعي المتواصل لتحسين مختلف الجوانب التنظيمية و البشرية و التكنولوجية ، مما ينعكس على الإرتقاء بالفعالية و تعزيز البقاء التنظيمي .
- مواكبة التطورات التكنولوجية المختلفة لبناء السمعة و الصورة الجيدة للمؤسسة .

الخاتمة

في ظل العولمة وإشتداد المنافسة و التطور التكنولوجي أصبحت الجودة الشاملة من أهم إهتمامات المؤسسة، وذلك لمواجهة مختلف التحديات التي أفرزها ذلك الوضع . وتشكل إدارة الجودة الشاملة و ما تحتويه من مقومات المنطلق الرئيسي لتحقيق التميز في أداء المؤسسة ، و ذلك بالإعتماد على الإبداع و حسن إستغلال موارد المؤسسة، بالإضافة إلى دعم المشاركة و تحفيز الموارد البشرية ، و تركيز جهودها بما يساعد في تحقيق التميز .

النتائج:

- يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة و مراعاة مبادئها و شروطها مدخلا أساسيا لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين المؤشرات الأساسية للقدرة التنافسية، و المتمثلة في التكلفة ، الإنتاجية ، الحصة السوقية و الربحية ،
- تشكل إدارة الجودة الشاملة من أهم الأدوات التي تستعملها المؤسسة لمواجهة المنافسة خاصة في ظل التحولات التي يشهدها المحيط ، و بالتالي ضمان توسعها و بقائها في السوق .

التوصيات:

- ضرورة تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- يجب تدريب المشاركين بأساليب و أدوات مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛
- يجب على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال يعمل على تشجيع و تدعيم العمال مما يساهم في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة.

الهوامش و المراجع:

- 1- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، الطبعة السابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2014، ص 25.
- 2- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2005 ص 39.
- 3- عاشور مزريق، محمد غربي، تسيير و ضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثاني، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2005، ص 236.
- 4- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة للجودة و الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 33.
- 5- حميد عبد النبي الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص 15.
- 6- بوكبوس سعدون، زواق عبد العزيز، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية مجلة جديد الإقتصاد، العدد 00، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، الجزائر، 2006، ص 27.
- 7- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000، بدون دار النشر، القاهرة، 2004، ص 61-62.
- 8- بوكبوس سعدون، زواق عبد العزيز، مرجع سابق، نقلا عن: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ص 30.
- 9- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 72.
- 10- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 41.
- 11- فاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2005، ص 95.
- 12- عبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة الجزائر -، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2007، ص 88.
- 13- محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 63.
- 14- توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة، جامعة الزقازيق، مصر، 1996، ص 122.
- 15- محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006، ص 144.
- 16- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جبرير، عمان، الأردن، 2007، ص 344.
- 17- بوكبوس سعدون، زواق عبد العزيز، مرجع سابق، ص 32.
- 18- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 130.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

19-Michael Porter, L'Avantage Concurrentiel, Edition DUNOD, Paris, 1999, p8.

- 20- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص138.
- 21- الداوي الشيخ، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة الاقتصاد و التسيير و التجارة، العدد 17، جامعة الجزائر 3، 2008، ص 26.
- 22- محمد عدنان وديع، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث و مناقشات، المعهد العربي للتخطيط و معهد الاقتصاد الكمي، تونس 19-20 جوان 2001.
- 23- شارلز و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية الجزء الأول، مدخل متكامل،، ترجمة:رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص200.
- 24- منصور رقية، الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال الحديثة – دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، 18-19 ماي 2011، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر.
- 25- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 137.
- 26- أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص 35.
- 27- حسين عبد العال محمد، الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 60.
- 28- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة و التعليم، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص 52.
- 29- زيد منير عبودي، التنظيم الإداري: مبادئه و أساسياته، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 67.

«أثر تطبيق استراتيجية تمكين الأساتذة الجامعيين في تحسين جودة الخدمة التعليمية الجامعية»،

- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-الجزائر -

د.قاسمي كمال: أستاذ محاضر (أ) بجامعة المسيلة

أ.ضيف دنيا: أستاذة مشاركة بجامعة المسيلة

مقدمة

أمست الجودة غاية وهدف الإدارة الناجحة الرامية لتحقيق التميز، لذا فهي إحدى الأسبقيات التنافسية التي تستخدمها المنظمات لتحقيق تميز منتجاتها (سلع، خدمات،...) واتجه الاهتمام بالجودة إلى أن باتت مسؤولية مختلف الأفراد في المؤسسة من مدراء وعاملين. وبالتركيز على العاملين باعتبارهم أثن موارد المنظمة على الإطلاق، برز تمكين العاملين كمدخل من مداخل تحقيق الجودة، باعتبار أن التمكين إستراتيجية حديثة للتعامل مع العنصر البشري وإدارته وأنه الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عهد العلم والمعرفة والثورة المعلوماتية.

وبالتركيز على المؤسسة الجامعية، فإن التعليم الجامعي يشهد اهتماما كبيرا على مختلف المستويات في كافة دول العالم، إضافة إلى أنه يشهد تطورا مستمرا نحو الأفضل لمواجهة حاجات الفرد والمجتمع وخصائص العصر العلمي والتقني، وبناء على ذلك ينظر إلى التعليم الجامعي على أساس الدور المتميز الذي يلعبه في تقدم المجتمعات وتنميتها عن طريق اعداد الكوادر والطاقات البشرية الفنية والعلمية والثقافية والمهنية. وتواجه المؤسسة الجامعية ضغوطا لتحسين قيمة أنشطتها.

وعليه فإن المؤسسة الجامعية تنفرد عن بقية المنظمات الأخرى بخصوصية خدماتها نظرا لإرتباطها بنمو وتطور المجتمع ورفاهيته، مما يوجب عليها الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة. ويعد الأستاذ الجامعي مساهم فعال في تقديم خدمات تعليمية ذات جودة، لذا هناك ضرورة لتطبيق التمكين باعتباره ممارسة تسمح لهم بأداء صلاحياتهم بكل حرية واستقلالية والمشاركة في تقديم الاقتراحات الكفيلة بتحسين مستويات الخدمة التعليمية المقدمة من طرفهم.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير تمكين الأساتذة الجامعيين في تحسين جودة الخدمة التعليمية في المؤسسة قيد الدراسة؟

وعليه يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مستوى اعتماد تمكين الأساتذة في المؤسسة قيد الدراسة؟
- ✓ ما مستوى جودة الخدمة المقدمة في ميدان الدراسة من وجهة نظر مقديها؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد تمكين الأساتذة ومستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة في ميدان الدراسة؟

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية

هناك تأثير مقبول لتمكين الأساتذة الجامعيين على مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة في ميدان الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

- ✓ هناك مستوى مقبول لاعتماد تمكين الأساتذة في ميدان الدراسة.
- ✓ هناك مستوى جودة مقبول للخدمة التعليمية المقدمة في المؤسسة قيد الدراسة.
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الاساتذة الجامعيين وتحسين جودة الخدمة التعليمية.

أهمية البحث: تتبلور أهمية البحث في:

- ✓ إبراز دور الأستاذ الجامعي كمساهم فعال في تحقيق جودة الخدمة التعليمية.
- ✓ توضيح ضرورة التمكين للأساتذة الجامعيين في تحسين جودة الخدمة التعليمية.
- ✓ طبيعة النشاط محل الدراسة وهو النشاط الخدمي التعليمي، الذي يعتبر من النشاطات التي تستحق ضرورة تبني إستراتيجية تمكين العاملين فيها.

أهداف البحث

- ✓ تقديم إطار نظري مناسب يوضح ماهية موضوعين حيويين تمكين العاملين وجودة الخدمة التعليمية.
- ✓ التعرف على دور الأستاذ الجامعي في تحقيق جودة الخدمة التعليمية.
- ✓ تحديد أهمية تمكين الأستاذ الجامعي لغرض تحقيق جودة الخدمة التعليمية.

الإطار النظري للدراسة

1. تمكين العاملين

- مفهوم تمكين العاملين

اعتبر كل من Conger and Kanungo،، عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المؤسسة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف والعمل على إزالة العوائق الرسمية وغير الرسمية، وذلك بتوفير وتزويد العامل بالمعلومات اللازمة والفعالة¹. أما Khan فرأى أن،،التمكين علاقة شخصية تشجع الثقة المتبادلة بين الرؤساء والرؤوسيين، وهذه العلاقة هي التي تدفع كافة العاملين للكفاح في اتجاه التحسين المستمر للجودة والإنتاجية، وتقديم الخدمات المتميزة للعملاء وخفض

¹ Ajit Kumar Ghosh, Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage, International Journal of Management Vol. 30 No. 3 Part 1 Sept 2013,p-p :95-96.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

التكاليف...² في حين عرفه Ajit Kumar Ghosh بأنه:، هو عملية مخططة ونظامية لنقل وتحويل القوة، مع المسؤولية والمساءلة للموظفين من قبل المدراء...³

-أهمية تمكين العاملين

يساهم التمكين في تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للزبائن من خلال تصميم المنتجات والعمليات على وفق متطلباتهم وحاجاتهم وتعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن، السماح للأشخاص بحرية التصرف واستقلالية التفكير مما يترتب عليه بذل الجهود المضاعفة في العمل وبكفاءة أكبر تخدم أهداف المنظمة وتوجهاتها، تعزيز الفعالية التنظيمية جراء تحمل جميع الأشخاص من العاملين المسؤولية في تحقيق ذلك والتأكد من فاعلية الأداء المنجز، إيجاد مواقع عمل تمتاز بتوافر الممارسات الديمقراطية فيها وإزالة القيود البيروقراطية في الأداء من جراء انتقال سلطة صنع القرارات واتخاذها من مواقعها التقليدية إلى مواقع أدنى وذلك من شأنه ان يساهم بتسريع الإنجاز الكفء والفاعل، تطبيق التمكين يؤدي إلى تعزيز المواقف السلوكية الايجابية للعاملين كالرضا والولاء والالتزام ودافعيتهم للإنجاز وبذلك يعطي للعمليات المنجزة بعداً أشمل في التطوير والتحسين، تعزيز الثقة بالقدرة الذاتية للأشخاص وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل وتخفيض الكلف ويكون القرار المتخذ من قبل العاملين أكثر تأثيراً على الزبائن نظراً لاحتكاكهم المباشر بهم.⁴

-أبعاد تمكين العاملين؛ سيتم اعتماد الأبعاد التالية خلال الدراسة:

- **التدريب والتكوين:** تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة، لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية، وبعده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية.⁵
- **المشاركة:** بما فيها المشاركة بالمعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرار والمشاركة في تقديم الاقتراحات، فالمعلومات تعد العنصر الأساسي في استراتيجية تمكين العاملين سعياً من المنظمة لجعل العاملين أكثر فهماً حول أسلوب اتخاذ القرار،⁶ أو تقديم الاقتراحات والتحسينات.
- **التحفيز:** والحافز يعبر عن العائد الذي يعود على الموظف نتيجة تميزه في الأداء، نتيجة زيادة الانتاج أو اتباعه للقوانين وأنظمة العمل أو حسن سلوكه في العمل.⁷

² سوزي رؤوف إسكندر، أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الابتكارية دراسة ميدانية على قطاع الفنادق بالقاهرة، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد (1)، 2008، ص: 74.

³ Ajit Kumar Ghosh, op-cit, p 96.

⁴ شوقي جدي حجار عبيدة التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية (دراسة ميدانية على مجموعة مستشفيات عامة بالجزائر)، المجلة العربية للإدارة، مجلد 33، العدد 1، يونيو 2013، ص: 225.

⁵ رضا هاشم حمدي، الأساليب الحديثة في التدريب الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 21، 27، 28.

⁶ بشرى عباس الحسيني، أثر تمكين العاملين في التعلم التنظيمي-دراسة تطبيقية في كليات الصيدلة ببغداد مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، بغداد العدد 75، 2009، ص: 187.

⁷ وفاء برهان برفاوي إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 331.

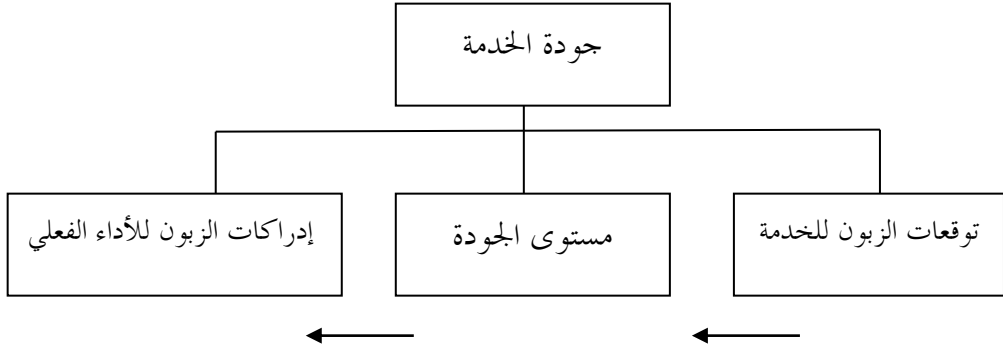
- الاستقلالية: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.⁸

2. جودة الخدمة التعليمية

- مفهوم جودة الخدمة

عرف جوران Juran الجودة على أنها:، الملائمة للاستخدام،، كما عرفها ديمينغ Deming على أنها:، المطابقة للاحتياجات،، من هذا المنظور يمكن القول على أن الجودة تعني درجة تطابق خصائص المنتج (سلعة، خدمة، فكرة...) مع حاجات ورغبات المستهلك (نهائي، تجاري أو صناعي)⁹. ومن هذا المنظور يمكن تعريفها على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة والذي يعرضه الشكل التالي¹⁰:

الشكل رقم (01): نموذج مبسط لقياس جودة الخدمة



ويمكن التعبير عنه رياضيا من خلال المعادلة الآتية:

جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي - توقعات الزبون لمستوى الأداء.

ومن خلال المعادلة يمكن تصور ثلاثة مستويات للخدمة هي الخدمة العادية وهي التي تتطابق فيها توقعات الزبون وخصائص الخدمة، والخدمة الناقصة وهي التي يقل فيها مستوى أداء الخدمة عن

⁸ حكمت فليقاسم أحمد غسان فيصل دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي-دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 12، جامعة تكريت، العراق، 2008، ص:103.

⁹ كمال قاسمي، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعرييج، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص 100.

¹⁰ داود عبد الملك الحدابي، هدى عبد الله قشوة، جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية بحجة من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 2، العدد 4/2004، صص 96-97.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

مستويات التوقعات بالنسبة له، والخدمات الجيدة وهي تلك التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات الزبائن بالنسبة له.

تقوم منظمات الخدمات بتحويل مجموعة من المدخلات المادية وغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة مادية، ولكنها محسوسة في صورة خبرات وتجارب يمر بها عملاء المنظمة، وهذه المخرجات قد تكون مرتبطة بعناصر مادية أو لا، فخدمة التعليم مثلا تستلزم وجود مبانٍ تعليمية، وكتب وأوراق ومعلم ومساعدات تعليمية؛ إلا أنها في حد ذاتها ليست ملموسة لكونها معارف ذهنية عليا وخبرات تعلم لا يمكن تحديد أبعادها ماديا.¹¹

- قياس جودة الخدمة التعليمية¹²

يراد بأبعاد جودة الخدمة: " هي مجموعة الخصائص أو الصفات أو المتغيرات التي يتشكل بمجموعها جوانب جودة الخدمة ويجري القياس لكل منها لتقييم مستوى الجودة العام أو الكلي للخدمة... ويعتمد في قياس الجودة معايير كثيرة كما أورد الباحثون. فمنهم من ركز على مخرجات العملية التعليمية (نسبة المتخرجين من الكلية، نسبة الملتحقين بالدراسات العليا والمتخرجين في الدكتوراه، الإنتاج العلمي في الكلية...¹³، ومنهم من ركز على جودة المدخلات (الطلبة المقبولين للتسجيل) وجودة هيئة التدريس وجودة البرامج الدراسية (الحدثة والأصالة)¹⁴. كما قامت جامعة (Texas) أيضا باعتماد منهجية أخرى في تصنيف جودة الخدمة من خلال خمسة أبعاد أطلقت عليها اختصارا (RATER) وهي عبارة عن الحرف الأول لكل بعد من الأبعاد الخمسة وتتجسد أهمية كل بعد بحسب أسبقيته في سلم المقياس وذلك بعد دراسات مستفيضة أجرتها الجامعة على مجموعة من المؤسسات المعنية بتقديم الخدمة، وقد توصلت بأن هذه المعايير تتعلق بجودة المنافع النهائية التي يجنيها المستفيد من الخدمة ويكاد أغلب الباحثين يتفقون حول هذه الأبعاد وبالرغم من ان البعض يميل نحو التقديم أو التأخير في تسلسلها داخل المقياس إلى أننا لأغراض دراستنا الحالية فقد اعتمدنا المقياس اعلاه لكونه الأكثر شيوعا في الاستخدام ويتناسب مع بيئتنا العربية للتعبير عن جودة الخدمة ويكاد أغلب الباحثين يعتمدونه عند قياس جودة الخدمة.

إن جهود الباحثين اعلاه انصبحت حول تحديد أبعاد جودة الخدمة عموما من دون تحديد نوع الخدمة المراد قياس جودتها، اما فيما يتعلق بجودة الخدمة التعليمية فهي لا تخرج بأي حال من الاحوال عن الوصف السابق بعد تكييف المقياس وتعديله طبقا لبيئة البحث فهي أيضا تتضمن كافة السمات والخصائص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها وبالتالي تشكل اسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المؤسسة التعليمية وعلى كافة المستويات لتوفر للتدريسيين الفرصة لاشباع حاجات الطلبة المستفيدين من عملية التعليم وفق منهجية واضحة في تحقيق افضل الخدمات

¹¹ يوسف حسين عاشور طلال عثمان العبدلة، قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا: حالة برنامج MBA الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة جامعة الأقصى المجلد 11، العدد 01، يناير 2007، ص:103.

¹² صادق مجيد عبد الرضا، فاضل عباس حسن، قياس جودة الخدمة في التعليم التقني دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني/العمارة مجلة التقني المجلد 26، العدد 4، 2013، ص:254.

¹³ عبد الله زاهي الرشدان، في اقتصاديات التعليم، وائل للنشر، عمان، ص 2005، ص 463-465.

¹⁴ مهدي صالح السامراني، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، بغداد، 2007، ص 423-424.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

التعليمية والبحثية والاستشارية بأكفاً الاساليب وبأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة، كما يرى البعض الآخر ابعاد الجودة في التعليم تكاد ان تعبر عن الاساليب القادرة على ترجمة احتياجات وتوقعات «الدارسين»، حالياً والخريجين لاحقاً بوصفهم مخرجات لنظام التعليم في الكلية / المعهد لذلك تتحدد ابعاد الجودة في الخدمة التعليمية لتحقيق جملة من الاهداف لخصت بالآتي:

- مقابلة توقعات جميع الزبائن في النظام التعليمي في الكلية / المعهد.
 - تأكيد الجودة لضمان التوافق مع المواصفات والمعايير الموضوعية من قبل الزبائن.
 - ضمان وجود وسائل لقياس الأداء والحصول على التغذية العكسية.
- وعليه تتمثل الأبعاد الخمسة لقياس جودة الخدمة حسب مقياس RATER فيما يلي:¹⁵
- الاعتمادية « Reliability »، ويقصد بها المقدرة على أداء الخدمة وفقاً للوعود المقدمة من المنظمة وذلك بدون عيوب وبالصورة التي يمكن الاعتماد عليها.
 - الضمان « Assurance »، ويعكس مدى معرفة وخبرة العاملين في المنظمة وقدرتهم على بث الثقة والأمان وكسب الجمهور والعملاء.
 - الجوانب المادية للموسة « Tangibles »، ويقصد بها التسهيلات المادية والمعدات المستخدمة في إنتاج وتقديم الخدمة، إضافة إلى المظهر الخارجي للعاملين في المنظمة.
 - التعاطف « Empathy »، ويعكس مدى العناية الخاصة بكل عميل من عملاء المنظمة.
 - سرعة الاستجابة « Responsiveness »، ويقصد بها استعداد العاملين بالمنظمة المقدمة للخدمة لتقديم الخدمة بصورة سريعة وفورية وفقاً لمتطلبات الزبائن والعملاء.

3. أهمية تمكين الأستاذ الجامعي في تحقيق جودة الخدمة التعليمية

يعد عضو هيئة التدريس (الأستاذ الجامعي) أحد العناصر الأساسية في العملية التعليمية والتعليمية، وقد زاد الاهتمام بجودة عضو هيئة التدريس في ظل العولمة والتنافسية العالمية في السنوات الأخيرة بصفته أحد المعايير الأساسية لضبط نوعية التعليم في مختلف مؤسسات التعليم العالي. ويعتبر الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس مؤشراً هاماً في الحفاظ على النوعية وضبط جودة مخرجات الجامعة التعليمية،¹⁶ للحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب يكونوا قادرين على أحداث التطور والتحسين المجتمعي ويحوزون على ثقة المجتمع.¹⁷

وتتمثل الجودة في التعليم في مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية، والتي تستطيع أن تفي باحتياجات الطالب.¹⁸ وباعتبار أن الأستاذ الجامعي مساهم فعال في تحقيق جودة

¹⁵ محمد الصغير قاسم الشعبي، مستوى جودة الخدمات التعليمية في الجامعات الحكومية والخاصة في الجمهورية اليمنية دراسة تقويمية لجامعتي ذمار والحكمة اليمانية، المجلد 9، العدد 23، ص: 80.

¹⁶ عماد أبو الرب عيسى قداة تقويم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي المجلد 01، العدد 01/2008، ص: 65.

¹⁷ ردمان محمد سعيد غالب، توفيق علي عالم، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 01، العدد 01/2008، ص: 165.

¹⁸ مرجع نفسه، ص: 168.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب، لذا لا بد من توافره على مجموعة من المعايير ذات الجودة في مجال ما يتم تقديمه للطلاب، ويتمثل ذلك في:

أ- التدريس وإلقاء المحاضرات: وتضم الأسس التالية:

- قدرة عضو هيئة التدريس على إيصال أو نقل المادة العلمية إلى طلبته.
- قدرة عضو هيئة التدريس على إنجاز المقرر الدراسي في المدة المحددة .
- قدرة عضو هيئة التدريس على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس.
- قدرة عضو هيئة التدريس على اغناء وتطوير مضامين المقرر الدراسي .
- قدرة عضو هيئة التدريس على استقبال استفسارات الطلبة وإفادتهم.
- قدرة عضو هيئة التدريس على الاستخدام الكفاء لوقت المحاضرة والتسهيلات المتاحة .
- إنجاز اختبارات رصينة ذي مؤشرات صحيحة.
- قدرة عضو هيئة التدريس على تدريس أكثر من مساق ضمن اختصاصه العام .
- قدرة عضو هيئة التدريس على تحسين أداء طلبته وإثارة المنافسة المشروعة بينهم.
- قدرة عضو هيئة التدريس على المساهمة في برنامج الدراسات العليا ومساقاته.

ب- الإرشاد التربوي والعلاقة مع الطلبة:

- قدرة عضو هيئة التدريس في التأثير على الطلبة ايجابيا.
- قدرة عضو هيئة التدريس على كسب ثقة طلبته واحترامهم وحبهم.
- قدرة عضو هيئة التدريس على تفهم مشكلات طلبته والمساهمة في حلها.
- قدرة عضو هيئة التدريس على إعطاء النموذج في علاقاته وسلوكه ومظهره.
- قدرة عضو هيئة التدريس على إغناء وإنضاج الفعاليات الطلابية اللاصفية.

ج - البحث العلمي: وهذا له أثر مباشر على اثراء المحاضرات المقدمة للطلبة واستفادة الطلبة منها في اعداد البحوث والمذكرات والتتقيف، وذلك من خلال تقديم ومشاركة الأستاذ الجامعي في¹⁹:

- إعداد بحوث علمية منشورة في مجلات علمية محكمة؛
- تقديم كتب مؤلفة، مترجمة ودراسات علمية موثقة ومنشورة؛
- المشاركة في المؤتمرات العلمية سواء بصفة البحث أو التنظيم.

ولتحقيق هذه المعايير ذات الجودة لا بد من تمكين الأستاذ الجامعي، ويعرف هذا الأخير بأنه: «تعزيز الضبط على القرارات التي تؤثر على موقع العمل الجماعي بشكل عام والصف الدراسي بشكل خاص، وتسليط الضوء على الترتيبات المؤسسية المتعلقة بصنع القرارات والسلطة لأعضاء هيئة التدريس»، حيث يشعر أعضاء هيئة التدريس بأنهم أكثر تمكينا، عندما تمنحهم الجامعة التي يعملون فيها فرصا للنمو والتطور مهنيا، والتعلم بشكل متواصل، وتوسيع مهاراتهم، من خلال الحياة العملية في الجامعة. كما يتدعم شعور أعضاء هيئة التدريس بالتمكين، عندما يمتلكون المهارات والقدرة على مساعدة الطلبة في التعلم، ويشعرون بالقدرة على إعداد برامج فعالة للطلاب، ومن أنهم يسيطرون على

¹⁹ نيلي زرقان، إقتراح بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي بجامعة سطيف 1-2 نموذجاً، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس، تخصص إدارة تربوية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2012. صص:125-126.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات واللافاق)

مادة الموضوع ومهارات التدريس. كما أنهم يشعرون بأنهم أكثر تمكينا، عندما تكون لهم مشاركة أوسع في صنع القرارات المتعلقة بقضايا بالغة الأهمية بالنسبة لهم ولعملهم، ومن أن آراءهم تشكل عنصرا أساسيا فيما يتعلق بمحصلة القرارات. ويشعر أعضاء هيئة التدريس بمستوى أعلى من التمكين عندما يدركون بأن لهم تأثير على الحياة الجامعية.²⁰

إن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المتعلقة بخدمة الجامعة، يسمح بتحسين ما تقدمه هذه الأخيرة من جودة خدماتها التعليمية. أما بالنسبة لأساليب التحفيز التي تنتهجها المنظمات عموما، والجامعات خصوصا، سواء مادية (ارتفاع الأجور والمكافآت) أو معنوية (التقدير، التدريب، الترقية)، يولد لدى الموظف الرضى النفسي عن الانجاز، وقد تشجعه على زيادة كفاءته، عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية، ومساهمته في العمل، وذلك من خلال الاستفادة من هذه الامكانية المتاحة، كالارتفاع في الأجور مثلا، وهذا ما يؤدي إلى تقديم خدمات تعليمية أفضل للطلبة، كما يمكن للتدريب كذلك أن يؤدي نتائجه، لصالح الارتقاء بأعضاء هيئة التدريس وتطويرهم.²¹

الدراسة الميدانية

1. منهج وأداة الدراسة

- **المنهج:** اعتدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع أسلوب دراسة الحالة لتناسبهما وطبيعة موضوع الدراسة وفروضة.

- **أداة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد اعتمد سلم ليكرت الخماسي في بنائها لتناسبه مع طبيعة البحث.

• **الصدق:** للتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها على مجموعة 06 من المحكمين المنتمين إلى هيئة التدريس في الكلية محل الدراسة، باعتبارهم مختصين في موضوع البحث من جهة، ومستهدفين بالدراسة الميدانية من جهة أخرى. ولقد تم أخذ الملاحظات المقدمة في إعداد النسخة النهائية للاستبيان.

• **الثبات:** لقد تم استخدام ألفا كرومباخ لمعرفة مستوى ثبات الاستبيان وقد قدرت القيمة الاجمالية للمعامل بـ 0,82، هذه القيمة تعكس مستوى عل من الثبات.

- **التحليل الاحصائي:** تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS لحساب مجموعة من المؤشرات الإحصائية التي تخدم الدراسة والمتمثلة في: معامل ألفا كرومباخ، كولوغروف سميروف، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الارتباط.

- **اختبار طبيعة التوزيع:** قبل الشروع في القيام باختبار فروض الدراسة ينبغي التأكد من طبيعة التوزيع الاحصائي الذي تتبعه بيانات الدراسة، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

²⁰ حنان رزق الله أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مدرسة الدكتوراه، «اقتصاد-مناجمنت»، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص:135.

²¹ المرجع نفسه، ص:146.

الجدول رقم (01) : اختبار طبيعة التوزيع Tests de normalité

عدد الحالات	مستوى الدلالة	المحور
57	0,200*	المحور الأول
57	0,200*	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات الاستبيان

بما أن عدد مفردات العينة تجاوز 50 مفردة فإنه يتم اعتماد اختبار كولوغروف سميرونوف للتأكد من طبيعة التوزيع الاحصائي، ونظرا لأن مستوى الدلالة لمحوري الاستبيان هما على التوالي: 0.20 و 0.20 وهما أكبر من 0.05 يمكن القول إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن إخضاعها لاختبارات معلمية.

2. عينة الدراسة: تم توزيع بطريقتين عشوائية 60 استبانة على أساتذة الجامعة محل الدراسة، وتم استرجع 57 منها كانت كلها مكتملة وصالحة للمعالجة الإحصائية، وقد تم تحديد حجم العينة بناء على نظرية النزعة المركزية.

3. تحليل بيانات الاستبانة

أ. تحليل بيانات المحور الأول

الجدول رقم (02): مستوى اعتماد تمكين الأساتذة في المؤسسة قيد الدراسة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
01	برامج التكوين المتاحة في الجامعة تحسن أداء هيئة التدريس	2,82	1,167	18,276	0.000
02	يتم تصميم برامج التكوين لتطوير مهاراتي البحثية	2,75	1,199	17,338	0.000
03	يتم تصميم برامج التكوين لتطوير مهاراتي الاجتماعية لتحسين تعاملي مع مختلف الأفراد في محيط عملي	2,42	1,149	15,912	0.000
04	أستفيد من المهارات والمعارف المكتسبة من برامج التكوين في تحسين أداء مهامي البيداغوجية.	3,11	1,175	19,946	0.000
05	تمكن برامج التكوين الاستفادة منها من تحسين قدراتي البحثية	3,23	1,195	20,386	0.000
06	تتاح لي كامل المعلومات التي أحتاجها في مجال عملي	3,04	1,085	21,118	0.000

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

0.000	17,370	1,144	2,63	07	تسمح لي الإدارة بتقديم اقتراحاتي لتحسين جودة الخدمة التعليمية.
0.000	20,347	1,191	3,21	08	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.
0.000	14,787	1,093	2,14	09	تُقدم لي الإدارة حوافز المادية لبذل مزيد من الجهد البيداغوجي.
0.000	14,693	1,154	2,25	10	تحفز الادارة ماديا الجهود البحثية الجادة.
0.000	13,975	1,156	2,14	11	تعتمد الجامعة على سياسة الأجور العالية لتحفيز هيئة التدريس.
0.000	16,775	1,176	2,61	12	يتم الاعتراف والتقدير المعنوي بإنجازاتي من طرف الإدارة
0.000	25,761	,997	3,40	13	تتيح لي الإدارة استقلالية في أداء صلاحيات عملي
0.000	21,330	1,161	3,28	14	تسمح لي الإدارة باختيار برامج التكوين المناسبة لعملي بنفسي.
0.000	25,622	1,065	3,61	15	أعالج المشاكل التي تعترض عملي بنفسي دون الرجوع لإدارة القسم بشكل دائم.

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ 2.84 أي أقل من المتوسط الفرضي³. وهذا ما يدعوا لرفض الفرض بأنه: ،، هناك مستوى مقبول لاعتماد تمكين الأساتذة في ميدان الدراسة،، وهذا ما يعني أن مستوى تمكين الأساتذة في ميدان الدراسة لازال دون المطلوب.

أ. تحليل بيانات المحور الأول

الجدول رقم (03): مستوى اعتماد تمكين الأساتذة في المؤسسة قيد الدراسة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
01	أحرص على الوفاء بتقديم الخدمة التعليمية للطلبة	4,40	,495	67,168	0.000
02	أهتم من خلال محاضراتي لإيصال الفكرة للطلبة	4,49	,504	67,229	0.000
03	أحرص على الدقة في نقل المعلومات للطلبة	4,46	,537	62,666	0.000
04	أهتم بحدائثة المعلومات في إعداد محاضراتي	4,54	,709	48,394	0.000
05	أحرص على توثيق المعلومات المقدمة للطلبة من مصادر محكمة	4,40	,821	40,509	0.000
06	أهتم بتقديم معرفة علمية متعمقة ومتطورة للطلبة	4,26	,613	52,494	0.000
07	أشجع المناقشة الهادفة والحوار الفعال داخل قاعة	4,37	,616	53,523	0.000

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

				المحاضرات	
0.000	53,523	,616	4,37	أناقش مختلف وجهات النظر بموضوعية مع الطلبة	08
0.000	67,492	,504	4,51	أركز على جعل علاقتي بالطلبة يسودها الاحترام	09
0.000	56,666	,577	4,33	أهتم بكسب ثقة الطلبة حول أن تكثيف الواجبات الدراسية هدفه التحصيل العلمي	10
0.000	48,400	,662	4,25	أهتم بمظهري الخارجي كأستاذ دون مغالاة ولا إهمال	11
0.000	22,232	1,114	3,28	أعتمد على المعدات التكنولوجية الحديثة في تقديم محاضراتي	12
0.000	43,137	,706	4,04	أهتم بتحسين الجو الداخلي التنظيمي للقاعة قبل بدء محاضرتي	13
0.000	44,811	,689	4,09	أسعى لفهم حاجات الطلبة باستمرار	14
0.000	32,114	,887	3,77	أرجح مصلحة الطلبة في مقدمة اهتمامات الإدارة وأعضاء هيئة التدريس	15
0.000	31,789	,954	4,02	أضفي روح المرح والصدقة في علاقتي مع الطلبة وداخل قاعة التدريس	16
0.000	50,570	,621	4,16	أحرص على توجيه الطلبة لقراءة الموضوعات المختلفة بهدف الفهم الواعي لها	17
0.000	34,212	,859	3,89	أتفهم الظروف الشخصية للطلبة	18
0.000	42,097	,743	4,14	أركز على اتمام البرنامج الدراسي طبقا للتوقيتات المدرجة	19
0.000	32,298	,865	3,70	الاستجابة الفورية لتلبية احتياجات الطلبة مهما كانت درجة الانشغال	20
0.000	57,799	,559	4,28	أبدي استعدادي الدائم للتعاون مع الطلبة حول شؤونهم التعليمية	21
0.000	41,527	,718	3,95	أقدم الردّ الفوري على استفسارات وشكاوي الطلبة	22

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أيضا أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور هي 4.16. وهذا ما يدعو إلى قبول فرض أن ،، هناك مستوى جودة مقبول للخدمة التعليمية المقدمة في المؤسسة قيد الدراسة،،.

ج. تحديد العلاقة بين مستويي: التمكين وجودة الخدمة التعليمية

الجدول رقم (04): العلاقة بين مستويي التمكين والجودة في ميدان الدراسة

الارتباط			
مستوى التمكين	مستوى الجودة		
1	0,085	معامل ارتباط بيرسون	مستوى التمكين
	0,530	مستوى الدلالة	
57	57	عدد المفردات	
0,085	1	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الجودة
0,530		مستوى الدلالة	
57	57	عدد المفردات	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة هو 0.530 وهو أكبر من 0.05 وهذا ما يدل على رفض فرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بن مستوى التمكين ومستوى الجودة في ميدان الدراسة، وهذا ما تعكسه قيمة معامل الارتباط الضعيفة جدا.

خاتمة

من خلال العرض السابق نستنتج أن المؤسسة التعليمية محل الدراسة يغيب فيها بشكل كبير تطبيق مفهوم التمكين مع فئة تعتبر قاطرة التنمية في المجتمعات المتقدمة هي فئة الأساتذة الجامعيين، حيث لازالت تسود النظرة التقليدية في إدارة المورد البشري في التعامل مع هذه الفئة؛ ورغم ذلك فإن مستوى الجودة التعليمية المقدم في ميدان الدراسة يبقى مقبولا من وجهة نظر مقدمي الخدمة، وهذا ما عكس عدم وجود علاقة بين متغيري التمكين وجودة الخدمة التعليمية وغياب أثر الأول على الثاني في ميدان الدراسة. بناء على ذلك يمكن رفع جملة من التوصيات للمشرفين على ميدان الدراسة والمتعلقة بموضوع البحث والمتمثلة في:

- ضرورة التكثيف من البرامج التدريبية التي من شأنها أن تحقق للمؤسسة مستويات عالية من التمكين.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس ماديا ومعنويا للرف من مستويات تمكينهم وأدائهم.
- إشراك أعضاء هيئة التدريس في القرارات المرتبة بمجال عملهم.
- منح استقلالية أكثر لطاقتهم للتدريس بغيات حفزهم على الابداع والتطوير والتحسين المستمر لمستويات أدائهم.

قائمة المراجع

- سوزي رؤوف إسكندر، أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الابتكارية دراسة ميدانية على قطاع الفنادق بالقاهرة، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد (1)، 2008، ص: 74.
- شوقي جدي حجار عبيدة التمكين الإداري كاستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية (دراسة ميدانية على مجموعة مستشفيات عامة بالجزائر)، المجلة العربية للإدارة، مجلد 33، العدد 1، يونيو 2013، ص: 225.
- رضا هاشم حمدي، الأساليب الحديثة في التدريب الإداري، دار الراجعية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 21. 27. 28.
- بشرى عباس الحسيني، أثر تمكين العاملين في التعلم التنظيمي-دراسة تطبيقية في كليات الصيدلة ببغداد مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، بغداد العدد 2009، 75، ص: 187.
- وفاء برهان برقواوي إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 331.
- حكمت فليقاسم أحمد غسان فيصل دور استراتيجيات التمكين في تحسين الأداء المنظمي-دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 12، جامعة تكريت، العراق، 2008، ص: 103.
- كمال قاسمي، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريريج، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص 100.
- داود عبد الملك الحدابي، هدى عبد الله فشوة، جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية بحجة من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 2، العدد 4/2004، ص: 96-97.
- يوسف حسين عاشور، طلال عثمان العبادلة، قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا: حالة برنامج MBA الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 11، العدد 01، يناير 2007، ص: 103.
- صادق مجيد عبد الرضا، فاضل عباس حسن، قياس جودة الخدمة في التعليم التقني دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني/العمارة، مجلة التقني، المجلد 26، العدد 2013، 4، ص: 254.
- عبد الله زاهي الرشدان، في اقتصاديات التعليم، وائل للنشر، عمان، ص 2005، ص 463-465.
- مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، بغداد، 2007، ص 423-424.
- محمد الصغير قاسم الشعبي، مستوى جودة الخدمات التعليمية في الجامعات الحكومية والخاصة في الجمهورية اليمنية دراسة تقويمية لجامعتي ذمار والحكمة اليمانية، المجلد 9، العدد 23، ص: 80.
- عماد أبو الرب عيسى فدادة تقويم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي المجلد 01، العدد 01/2008، ص: 65.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

-ردمان محمد سعيد غالب، توفيق علي عالم، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 01، العدد 2008/01، ص:165.

-ليلى زرقان، إقتراح بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي بجامعة سطيف 2-1 نموذجاً، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس، تخصص إدارة تربوية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2012-2013، ص-ص:125-126.

-حنان رزق الله أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مدرسة الدكتوراه ،،اقتصاد-مناجمت،، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص:135.

-Ajit Kumar Ghosh, Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage, International Journal of Management Vol. 30 No. 3 Part 1 Sept 2013, p-p :95-96.

الإدارة الالكترونية ومساهمتها في تحقيق الجودة الشاملة في منظمات الأعمال

أ. د. شريف غياط
أ. عبد المالك مهري
مدير مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد
أستاذ بجامعة العربي التبسي- تبسة، الجزائر
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، الجزائر

الملخص:

تعد الإدارة الالكترونية مجالاً رحيباً لمنظمات الأعمال للدخول إلى عالم فسيح من التفاعل والتواصل خارج حدودها، والتكيف مع التوجهات الجديدة للانفتاح، وقد أتاحت التكنولوجيا المتمثلة في شبكات الاتصال عبر الانترنت وما يرافقها من مستلزمات مادية في أن تكون أرضاً خصبة وواسعة للاستخدام والتفاعل مع قواعد وتعاملات الإدارة الالكترونية.

وانطلاقاً من هذا المنظور اقترحنا هذا البحث وذلك من أجل تقديم إطار فكري نظري لمفهوم وأبعاد الإدارة الالكترونية، وذلك من خلال التركيز على دور ومساهمتها في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء لمنظمات الأعمال ضمن حقل جديد من التعاملات والعلاقات الاقتصادية والإدارية، فضلاً عن معرفة مدى تأثير تبني الإدارة الالكترونية على الجودة الشاملة في أعمال وأنشطة هذه المؤسسات من أجل الخروج بتوصيات حول مدى تحقيق الإدارة الالكترونية للجودة الشاملة المستدامة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية، الجودة الشاملة، العولة، الاقتصاد الرقمي، منظمات الأعمال.

Abstract:

The electronic management plenty of room for business organizations to enter into the world of roomy of interaction and communication outside its borders, and to adapt to the new trends of openness, has allowed the technology of communication networks via the Internet and the associated requirements of material to be fertile ground and wide to use and interact with the rules of Electronic Electronic Management.

From this perspective, we have proposed this research in order to provide the framework of intellectual theoretical concept and dimensions of electronic administration, and that by focusing on the role and contribution in achieving efficient and effective performance of business organizations within the new field of trade and economic relations and management, as well as to determine the effect of the adoption of electronic administration the overall quality of the work and activities of these institutions in order to come up with recommendations on how to achieve hydrocele e-TQM sustainable.

Keywords: electronic management, globalization, the digital economy, business organizations, TQM.

أ. تمهيد:

إن علم الإدارة الحديث يتبنى منهج الابتكار والإبداع في إحداث تغييرات جذرية في مفهوم العمل الإداري والتحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة التغيير، وإدارة 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 وإدارتها 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 الأساسي من الناحية التكنولوجية بين التطبيقات الإدارية التقليدية وتطبيقات الإدارة الإلكترونية، حيث إن استخدام الانترنت للتطبيقات الإدارية يحولها من الناحية النظرية إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

ويمكن 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 ضرورة 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. ويعتبر بلوغ الجودة وإدارتها من خلال المحافظة عليها وتحسينها باستمرار من العوامل الأساسية لجلب الزبون والمحافظة عليه وبالتالي يصبح تحقيقها في قلب اهتمامات جميع الإدارات على اختلافها وتكاملها وملكيته. والواقع أن قدرة المؤسسات على تحسين الجودة والابتكار تحدث تأثيراً مباشراً على قدرتها التنافسية وأدائها حيث تتميز المؤسسات الناجحة باستخدام التكنولوجيا وإنتاج المنتجات الرائدة، وبقدرتها الداخلية على وضع خطط التطوير، وحياسة آلية فعالة لتلبية احتياجات الطلب.

ب. أهمية الدراسة:

لا يقتصر مفهوم الإدارة الإلكترونية على إحداث تغييرات شكلية في أساليب تقديم المعاملات والخدمات والمنافع العامة للزبائن بل في إعادة آلية وهندسة وهيكلية الأنشطة والعمليات والإجراءات الإدارية ذاتها تدعياً للجودة الذي تسعى لتحقيقها المؤسسات المختلفة. وعلى ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية المستهدف تحقيقها نموذجاً متقدماً يعتمد على استخدام المعلوماتية والتكنولوجيا المتقدمة لإحداث التغيير التحولي وليس مجرد إحداث تغييرات وقتية أو بسيطة على هيكل الأعمال القائمة بالفعل. ومن هنا تأتي أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها في المؤسسات والمجتمعات المعاصرة والكيفية التي يمكن أن توفرها تطبيقات الإدارة الإلكترونية في توسيع نطاق الجودة ودعمها ونشرها.

ج. أهداف الدراسة:

بالامكان إجمال الأهداف الأساسية للدراسة فيما يلي:

- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية، وإبراز أهميتها في إدارة المؤسسات.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- تسليط الضوء على تطور مفهوم الجودة وأهم المرتكزات التي تقوم عليها.
- تحديد و توضيح العلاقة بين الإدارة الالكترونية و الجودة و مساهمتها في تحقيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من الأدوات الداعمة لرفع كفاءة وفعالية وديمومة المؤسسات.
- د. إشكالية الدراسة:

تأسيسا على ما تقدم، تأتي إشكالية هذه الدراسة ملخصة أو بالأحرى موجزة في التساؤل

الرئيس التالي:

- ما مدى تأثير الادارة الالكترونية في تفعيل وبلورة تحقيق الجودة الشاملة في منظمات الاعمال؟ وكيف يمكن لهذه الأخيرة الاستفادة من مجموع التطبيقات التي يتيحها عالم التكنولوجيا ؟
- و. منهج الدراسة وهيكلته:

اعتمدت هذه الدراسة في معالجة الإشكالية المطروحة ومحاولة الإجابة على التساؤل الرئيس المطروح، على المنهج الوصفي والكمي العام، بما يمكن من تحقيق أهداف الدراسة في ضوء ما توفر لنا من بيانات ومعلومات، بالاعتماد على مختلف المراجع والمقننيات المكتبية، بما في ذلك من الكتب والدوريات. ويهدف الاحاطة بالموضوع من مختلف جوانبه، فقد تم تقسيم الورقة البحثية إلى ثلاث محاور رئيسية، حيث خصص المحور الأول: للتأصيل النظري للإدارة الالكترونية، أما المحور الثاني فقد تناول: أساسيات حول الجودة الشاملة، في حين شمل المحور الثالث: دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الجودة الشاملة في منظمات الأعمال.

المحور الأول: التأصيل النظري للإدارة الإلكترونية

نتج عن التقدم العلمي و التقني وانتشار شبكة الانترنت ، بروز تأثيرات عديدة على طبيعة و شكل عمل النظم الإدارية ، و التي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي و المعلوماتي ، وبالتالي التحول نحو الإدارة الالكترونية كمفهوم يعبر عن السرعة ، والتفاعل الآني ، واختراق الحدود . فمن خلال هذا المحور سيتم التطرق إلى أهم الجوانب المتعلقة بالإدارة الالكترونية في مجال منظمات الأعمال.

1.1 ماهية الادارة الالكترونية:

1.1.1 مفهوم الإدارة الإلكترونية:

على الرغم من أن هدف الإدارة الإلكترونية واحد، إلا أن تناولها بالتعريف، والتعاطي مع مفهومها النظري، تنوع بين المفكرين والمهتمين الذين تعرضوا لهذا المفهوم، حيث تعرف الإدارة الالكترونية بأنها،، إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الاتصال، تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاءة في استخدام مواردها،

1

بينما ركز آخرون على بعض المسائل الإجرائية التي تعتمد عليها الإدارات الإلكترونية، فعرفوا الإدارة الالكترونية بأنها: ،، الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة،²

كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها، العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة،³

ويذهب بعض الباحثين إلى القول بأن الإدارة الإلكترونية، هي تنفيذ وظائف الإدارة و ممارسة النشاطات باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات واستخدام المعدات الإلكترونية و على رأسها الحاسوب، وتنقسم الإدارة الإلكترونية إلى قسمين:

إدارة داخلية تتعلق بتنفيذ الأعمال الإدارية و الأنشطة الإدارية داخل المنشأة.
إدارة خارجية تنفيذ و إدارة الخدمات خارج المنشأة،⁴

فالإدارة الإلكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات و لرباننها مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية و المعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من اجل استغلال أمثل للوقت و المال و الجهد و تحقيقا للمطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة، فالمفهوم الحقيقي للإدارة الإلكترونية الشائع في كثير من الدول هو التقنية في تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية، ورفع كفاءتها، وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

ومن هنا، فقد استطاعت الإدارة الإلكترونية في تطبيقاتها المختلفة أن تحقق نماذج متقدمة في تطوير أداء المؤسسات والمنظمات من خلال ما توفره من إمكانيات عالية جدا في تحسين الأداء البشري عبر تحسين مستوى الأداء في عناصره الأساسية:

➤ السرعة العالية في الأداء: من خلال إنجاز حجم كبير من المهام باستخدام الحاسب وما يتوفر له من برمجيات جاهزة.

➤ الجودة العالية في الأداء: إذ أصبحت مواصفات النتائج المتحققة للأداء أكثر مطابقة للمعايير بسبب دقة الأداء الناجمة عن الأتمتة.

➤ خفض كلفة الأداء: إذ انخفضت كلفة إنجاز المهام بسبب انخفاض الجهد البشري (السرعة) والدقة في الانجاز (انخفاض التلف).

2.1.1. الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية

خطت الإدارة في إنجاز أعمالها خطوات كبيرة ، حيث اختصرت الحجم الهائل للوثائق و غرف المكاتب الكثيرة و الكبيرة إلى ملفات داخل أجهزة حواسيب صغيرة، و يمكن إجراء مفارقة بسيطة بين ما كانت عليه الإدارة التقليدية ما أضحت عليه اليوم في ظل التقنيات الحديثة في التجهيز، والتخزين المعلوماتي و تصنيف الملفات ، و يمكن اختصار هذه المفارقة في الجدول التالي كما يلي:

الجدول رقم (01): الفرق بين الإدارة التقليدية و إدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية	الإدارة التقليدية
الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات فالحاسوب الآلي و ملحقاته المادية و برمجياته المتعددة.	الاعتماد على الورق و القلم و السجلات والملفات.
عنصر بشري محدود و مدرب على تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و تقنياتها الحديثة.	عنصر بشري كثيف ذو تدريب محدود وتقليدي و غالبا ما يعتمد التكوين على الوساطة و توارث الخبرة.
إنجاز الأعمال الإدارية و المعاملات يتم بسرعة و يسير في وقت قصير و في الغالب لا حاجة للمستندات.	المستندات و الوثائق الشخصية هي الضرورية بينما المعاملات تتم في أغلب الحالات ببطء وقد تأخذ أياما أو أسابيع أو أشهر.
الشفافية و المصادقية في إنجاز الأعمال الإدارية و المعاملات.	إمكانية التلاعب و العبث و التزوير و البيروقراطية في إنجاز الأعمال و المعاملات.
بفضل الشبكة العنكبوتية يتم تقديم الخدمات على مدار 24 ساعة و طيلة أيام الأسبوع.	محدودية الأداء و الخدمة ، حيث لا تقدم الخدمات إلا أثناء ساعات الدوام الرسمي.
إمكانية الاتصال و الحضور على الخدمة عبر التكنولوجيا الحديثة :هاتف، إنترنت.. إلخ.	إلزامية الحضور الشخصي إلى مقر الإدارة لطلب الخدمة و الانتظار لساعات.
الروتين شبه معدوم بفضل التقنيات الحديثة.	روتين قاتل في العمل الإداري.
تعطل الأعمال مرده عطل في الحاسوب أو المنظومة الإلكترونية أو الشبكات أو البرمجيات	تعطل الأعمال مرده غياب المسؤول أو ضياع المستندات
لا مركزية القرار: حيث كل من يتقن التكنولوجيا بإمكانه الاستفادة من المعلومات و الإطلاع عليها في أي وقت، والوصول إلى المعلومة لا يأخذ جهدا كبيرا و يتم في وقت قصير.	مركزية القرار: حيث المدير هو المسيطر ومحتكر المعلومة المهمة، و ضرورة إتباع الهرم الإداري، والوصول إلى المعلومة إن وجدت سيستغرق وقتا و يأخذ جهدا بالإضافة إلى احتمال تسرب و ضياع المستندات.

المصدر: نصيرة شوب، الإدارة البنكية الإلكترونية في الجزائر دراسة ميدانية حول أنظمة النقد الآلي، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال (غير منشورة)، الجزائر، 2013، ص:51.

2.1. أهداف وأبعاد الإدارة الإلكترونية:

1.2.1. أهداف الإدارة الإلكترونية:

تطرق أغلب الكتاب والباحثين والمفكرين لأهداف الإدارة الإلكترونية ويمكن تصنيف أهم هذه الأهداف على النحو التالي:⁵

أولاً: أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين والعملاء والداخليين والخارجيين للمنظمة وهي عموماً تتمثل في:

- التقليل من التعقيدات الإدارية.
 - توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
 - زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا وإدارة الموارد كافة.
 - تحقيق الفائدة القصوى لعملاء المنظمة.
 - تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الأمثل للموارد.
 - التعليم المستمر وبناء المعرفة.
- ثانياً: أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري وتشمل:
- تحسين مستوى الخدمات.
 - الانجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
 - استمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد.
 - تخفيض التكاليف.
 - الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية
 - التقليل من الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة في الأعمال الإدارية وتحويلها إلى أداء المهمات الأساسية للمنظمة.

ثالثاً: أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفعالية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية وتتلخص بـ:

- المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
- توفيق المعلومات والبيانات بصورة فورية لـ مستفيد ولتخذي القرار وتسهيل الحصول على الخدمات في أي زمان ومكان وبشكل آلي.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة الموارد كافة.
- تقليل معوقات اتخاذ القرار.
- رابعاً: أهداف تتعلق بزيادة قدرة المنظمة التنافسية محلياً وعالمياً وهي:
- التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الإلكتروني بقوة.
- الحد من الفساد الإداري.
- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها.
- تحقيق مبدأ المساواة بين جمهور المنظمة بإتباعها أسلوباً موحداً في تقديم الخدمات مما يؤدي إلى التقليل من الوساطة والحسوبية.
- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الأعمال.

2.2.1. أبعاد ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على مختلف جوانب المؤسسة:

أ) **أبعاد الإدارة الإلكترونية:** إن رؤية الإدارة الالكترونية تتضح، من خلال وضع إستراتيجية 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 بان تتخذ خطوات فعالة للتعامل مع المشكلات المتوقعة مقدماً، بدلاً من انتظار وقوعها ثم التحرك نحو إيجاد حل لها بعد ذلك. وعموماً فإن إستراتيجية الإدارة الالكترونية تسمح بالعمل وفقاً لاقتصاديات الحجم، وحدوث تناغم في العمل بين جميع الأقسام والإدارات كافة، وتمتد الأفراد بخدمات متكاملة، وكذلك إيجاد حلول لمشكلات البيروقراطية التي تكلف المؤسسات الكثير من الوقت والمال. ويتفق الكثير من الباحثين على أنه توجد أبعاد ثلاثة أساسية للإدارة الإلكترونية، التي تسهم في تقديم فهم أدق وأشمل لمفهومها ورسالتها وأهدافها وآلياتها. وتتمثل هذه الأبعاد في بعد الزبون، وبعد الأعمال، وبعد الدولة. وفيما يلي توضيح لكل بعد من الأبعاد⁶:

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، أما في حالة دفع الضرائب، وتجديد رخص سير المركبات أو رخص القيادة، ودفع رسوم استهلاك الكهرباء، والماء، الخ عبر الإنترنت. أي أن الزبون يطلب الوصول الملائم والفوري للخدمات التي تقدمها مؤسسات الأعمال طوال الوقت وخلال أيام الأسبوع أينما وجد بغض النظر عن مكان تواجده ووقت ذلك. وبذلك فإن الزبون يتخلص من أي قيود تمنعه أو تحد من وصوله إلى الخدمات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنواعها ومستوياتها المختلفة.

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 إلى 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 آل مؤسسات الأعمال من حيث سهولة، وسرعة الوصول إليها 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 إلى خفض وتقليص التكاليف الخاصة بالمعاملات، وتسهيل إجراءات الأعمال وقواعد التعامل، وتعزيز علاقات وتعاون الحكومة مع الأعمال والمواطنين الذين يعتمدون على الخدمات والمنافع الحكومية في حياتهم.

بعد الدولة: يمكن للدولة أن تغير إدراك ومنظور الزبائن فيما يتصل بسوء جودة الخدمة العامة المقدمة والمعاناة التي يلاقونها في الحصول عليها، أما 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 وإعادة بناء العلاقات

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

مع المواطنين توفير الخدمات الحكومية بطرق عديدة وأساليب مختلفة دون انتظار، وبدون شكاوى لا تعرف العدالة أو الإنصاف. وتعمل الحكومة الإلكترونية الموجهة نحو المواطنين إلى 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 إن الإدارة الإلكترونية تقوم أساساً 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 إلى ملفات المعلومات من الحاسوب الخاص به، ويحصل على معالجة موحدة للحالات التي يتساءل عنها، وأوقات استجابة قصيرة بل فورية لتساؤلاته وطلب الخدمات، أو ما يعرف الحد الأدنى من المسؤولية الإدارية تجاهه.

(ب) متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية شأنها شأن أي مشروع يمكن إقامته أو هدف يمكن الوصول إليه، لا بد من توفيق وتهيئة العديد من المتطلبات لتطبيق هذا المشروع، وتحتاج لجعل تطبيقها على أرض الواقع تستوفي متطلباتها الأساسية.

و تعتمد تقنية الإدارة الإلكترونية من حيث تقديم الخدمة ووسائل نقل المعلومات وطلب الخدمات من قبل المستفيدين على مبدئين أساسيين هما ⁷:

الأول تقني؛ ويتضمن تمثيل المعلومات إلكترونياً وتناقلها عبر شبكة الإنترنت مع ضمان سريتها.
الثاني إجرائي؛ ويتضمن طلب وتمثيل المعاملات والخدمات عن بعد عبر شبكة الإنترنت مع ضمان صحتها ومصداقيتها دون الحاجة لحضور طالب الخدمة شخصياً إلى الجهاز الحكومي أو استخدام النماذج والوثائق الورقية.

وفي ضوء هذين المبدئين للإدارة الإلكترونية فإنها تمثل تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والممارسات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة العامة ، فهي ليست مجرد شعار يرفع أو طموح يمكن تحقيقه من خلال وصفة جاهزة أو خيرة مستوردة بل هي عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات البشرية والتقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية ، والبيئة وغيرها، وبالتالي لا بد من توفيق متطلبات عديدة ومتكاملة لإخراج مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى حيز الواقع العملي، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

- ✚ وضع استراتيجيات وخطط التأسيس .
- ✚ توفيق البنية التحتية للإدارة الإلكترونية .
- ✚ تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي .
- ✚ التعليم والتكوين للعاملين والتوعية والتثقيف للمتعاملين .
- ✚ إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتحديثها .
- ✚ ضمان أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

3.2.1. تأثير الإدارة الالكترونية على مختلف جوانب المؤسسات

للإدارة الالكترونية تأثيرات عديدة لا يمكن إغفالها أو التغاضي عنها وهذا ما أكدته معظم الدراسات التي إجرائها المعنيين بالمجال الإداري و المعلوماتي وانعكاساتها على مجمل نواحي الحياة التي رفعت من مستوى الخدمات التنفيذية إلى الدرجة التي يطمح لها وفيما يلي بعض التأثيرات على سبيل المثال لا الحصر⁸:

التأثير على إنتاجية المؤسسة: أكدت العديد من الدراسات مؤخراً أن تطبيقات الإدارة الالكترونية تؤثر تأثيراً أساسياً في نمو المؤسسات، خاصة عندما يكون إدخال هذه التطبيقات مصاحباً بتغييرات تنظيمية وإدارية مرافقة. فقد بينت عدة دراسات أن معدل الإنتاجية كان أعلى ما يمكن لدى المؤسسات التي استثمرت في تطبيقات الإدارة الالكترونية. أما أن هذه الدراسات بينت أن الاستثمار في المعلوماتية دون أن يرافقه إعادة توزيع وتحسين في الإدارة والتنظيم لن يؤدي إلى زيادة محسوسة في الإنتاج، وبالتالي فإن الاستفادة القصوى من الإدارة الالكترونية يتحقق فقط عندما يرافقها استثمار في استراتيجيات جديدة، وهياكل جديدة، وأعمال جديدة.

التأثير على القوى العاملة: للإدارة الالكترونية تأثيراً في إدخال متطلبات جديدة بخصوص القوى العاملة، ومن هذه التغييرات أجور العاملين في مهن هذه الإدارة التي عرفت زيادة كبيرة نسبياً. إضافة إلى أن إدخال تكنولوجيا المعلومات في القطاعات الأخرى عن طريق استعمال تجهيزات وبرمجيات آثر تعقيداً وتطوراً من التجهيزات المستعملة سابقاً، يجعل هذه القطاعات بحاجة إلى عمالة أعلى خبرة وتأهيلاً، أما تحتاج إلى تدريب مستمر لهذه القوى العاملة يتناسب مع تطور أجهزة الاتصال والبرمجيات.

التأثير على تطوير المنتج: أدت التغيرات السريعة في تطبيقات الإدارة الإلكترونية، والاستخدامات المتعددة لهذه التطبيقات في خطوط الإنتاج إلى التوجه نحو استخدام وحدات إنتاج أصغر وأكثر مرونة، كما رافق هذا التوجه توجهات أخرى نحو التزود بعناصر إنتاج من خارج المؤسسة، وكذلك التوجه إلى تصغير وحدات الإنتاج الكبرى. لقد ساعدت الإدارة الإلكترونية في تحقيق آليات جديدة في الإنتاج كالأتمتة الكلية لآلية الإنتاج وتنسيق كل مرحلة من مراحلها في الوقت المناسب. فتطبيقات هذه الإدارة تساعد المؤسسات الصغيرة الحجم أن تتصرف كمؤسسات كبيرة، وتساعد المؤسسات الكبيرة على التصرف كمؤسسات صغيرة. وأهم مظاهر هذه الظاهرة ما يعرف بالإنتاج حسب الطلب وبحجم كبير، حيث تستخدم البرامج الجاهزة وشبكات الربط الآلية لربط مراكز الإنتاج بأوامر الطلب كما اكتشفت المؤسسات أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية يمكن استخدامها لتطوير منتجات جديدة، ويمكن استخدامها لتطوير خطوط وعمليات الإنتاج، وبالفعل فقد طورت الكثير من المؤسسات منتجات جديدة تتضمن عناصر وتجهيزات معلوماتية أو برمجيات حاسوبية وقد ساعد ظهور الإنترنت في نشر معلومات البحث والتطوير العلمي والتكنولوجيا، فالكثير من المؤسسات تستعمل الإنترنت من أجل زيادة مبيعاتها من خلال التحسين التدريجي المستمر للمنتج، بالاعتماد على استثمار الخبرات والبحوث المختلفة المنشورة على شبكة الإنترنت، والتي تستعمل في تنسيق وتصميم المنتج، وتخفيض تكلفة إدارة المشروع، وتخفيض تكلفة إدارة المخزون، وتقديم التدريب الفعال للعاملين.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

التأثير على عمليات التسويق؛ يمكن اليوم لكثير من الزبائن في كثير من دول العالم الدخول إلى الإنترنت والإطلاع على مواصفات وعرض المنتج الذي يرغبون في شرائه ،فالإنترنت أصبح مكاناً للتسوق يمكن من خلاله للزبون المفاضلة بين العديد من العارضين، ثم القيام بعمليات الشراء عبر الإنترنت. وفي الكثير من الأحيان يتم الدفع عبر هذه الشبكة. أما أثرت التجارة الإلكترونية تأثيراً كبيراً على أسعار مختلف المنتجات. وأكثر من ذلك فقد ظهرت بعض البرمجيات على الإنترنت لتسهيل العملية، حيث تمكن هذه البوابات من القيام بعمليات التسويق الإلكتروني، وتقوم هذه البرمجيات بالإبحار عبر الإنترنت في العديد من المواقع وبسرعة فائقة، باحثة عن أفضل سعر وأفضل مواصفات للمشتري، وتسمى هذه البرمجيات بالمشتري الرقمي.

المحور الثاني: أساسيات حول الجودة الشاملة:

يعتد مفهوم الجودة من المفاهيم التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الذين يعنون بتحسين أداء المؤسسات، ولقد عرف هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً عبر فترات زمنية متتالية.

1.2. تعريف الجودة

«إن كلمة الجودة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Quality) والتي تعني طبيعة الشخص، طبيعة الشئ أو درجة الدقة والإتقان»⁹.

بيد أنه في ظل محيط المؤسسات ومجال الأعمال، أخذ مصطلح الجودة أبعاداً جديدة ومتشعبة، حيث حظي باهتمام العديد من المفكرين والباحثين الذين سعوا إلى تقديم تعريف دقيق لهذا المصطلح. ومن جملة التعاريف المقدمة نذكر مايلي:

تعريف الوكالة الفرنسية للتقييس (AFNOR): حبيب هذه الوكالة فإن «الجودة هي مجموعة من مزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين»¹⁰.

أما (Crosby.Ph) فيرى بأن «الجودة هي المطابقة للمواصفات و بأنها مسؤولية الجميع، ورغبات المستهلك هي أساس التصميم»¹¹.

بينما يقتصر (Juran) ويقول «أن الجودة هي الملاءمة للاستخدام»¹².

ما يمكن استنتاجه من هذه التعاريف، هو أنها تشترك في فكرتين أساسيتين: الأولى تتمثل في التركيز على تحقيق احتياجات الزبائن، و هذا لأهمية الزبون في علاقة التبادل لأن حوله و حول احتياجاته يبنى التبادل. أما الثانية فتتمثل في «المطابقة»، أي مطابقة المنتج أو الخدمة لشروط ومتطلبات الاستعمال، فإذا قام المهندس بتحديد مجموعة من الخصائص، وطابقت وحدة الإنتاج تلك الخصائص عندئذ يحكم على المنتج أنه ذو جودة. و لقد سادت هذه الفكرة حتى بعد الحرب العالمية الثانية، واعتبرت المنتجات الأمريكية هي الوحيدة المتمتعة بجودة عالية مقارنة بمنتجات الدول الأخرى، إلا أنه اتضح بعد ذلك أن سبب الطلب المتزايد على هذه المنتجات يعود لكون أغلب الوحدات الإنتاجية لباقي الدول كانت محطمة جراء الحرب، لذلك كان من السهل أن تحظى المنتجات الأمريكية بالجودة، لأنه ما كان ينتظر منها إلا الملاءمة للاستخدام، هذا ما جعل الأمريكيين يلاحظون مع بداية السبعينيات توجه الزبائن إلى منتجات الدول الأجنبية خاصة اليابانية منها، و أدى ذلك إلى إعادة النظر

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

في تعريف الجودة فأصبح كما يلي: حسب المنظمة الدولية للمقاييس (ISO) في صيغة 2000، فإن الجودة هي: «قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على تلبية الحاجيات المصرح بها والضمنية»¹³.

يلاحظ من هذا التعريف، أن مصطلح «المستهلك» لم يعد يستعمل، لأنه يوجد إضافة إلى المستهلك النهائي وسطاء (كالموزعين مثلاً) لديهم جملة من الاحتياجات، وعلى المنتج أو الخدمة تلبيةها.

وأيضاً لا يكفي على المنتج أو الخدمة تلبية الاحتياجات المعروفة والمصرح بها، بل عليهما أن يلبي أيضاً الاحتياجات الضمنية، التي تظهر مع الوقت، إذن فالجودة يجب أن تتحقق على طول فترة حياة المنتج.

وتترجم هذه الاحتياجات إلى معايير يجب احترامها تتمثل في «السلامة، الأمن، التكلفة، و آجال التسليم، وحتى يتمتع المنتج بالقبول على المؤسسة احترام خصائص الجودة المتعلقة بالسلامة، وهناك أيضاً متطلبات يجب مراعاتها فيما يخص التكلفة لأنه يجب تقديم منتجات أو خدمات تكون قيمتها تتناسب مع سعر افتنائها. أما فيما يتعلق بمتطلبات آجال التسليم فإن المنتجات أو الخدمات التي تتميز بالسلامة، وبجودة أفضل وسعر أفضل ستفقد من قيمتها إذا لم تحصل في وقتها»¹⁴.

2.2. التطور التاريخي للجودة

لقد أصبح ينظر إلى الجودة في عالمنا المعاصر، و بيئة الأعمال التنافسية نظرة أشمل و أعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج و العمليات.

لقد نما مفهوم الجودة ليحتل كل هذه المكانة عبر حقبات متتالية، «و يؤكد

(Dale & Cooper) بقولهما أن كل مرحلة تالية من مراحل التطور قد اشتملت المرحلة السابقة عليها»¹⁵، ويمكن تقسيم هذا التطور إلى أربعة حقبات هي: مرحلة الفحص، المراقبة الإحصائية للجودة، تأكيد الجودة، وأخيراً إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: مرحلة الفحص: لقد تميزت هذه المرحلة من التطور بغزارة الإنتاج، و اقترنت بمرحلة «التسيير العلمي للعمل» (Taylor) الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع، التخصص، النمطية، و تبسيط العمل، مما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج و وظيفة التفتيش»¹⁶.

واعتقد الكثير من المديرين أن أسس الحفاظ على الجودة هي التفتيش الصارم، فإذا لم يتم شحن إلا المنتجات التي تنطبق عليها المعايير الصارمة للجودة، فسوف تتحسن الجودة.

وكان منطق الفحص الشامل يبدو فكرة جيدة في ذلك الوقت، و،انصبّت وظيفة الفحص على مراقبة مستوى جودة المنتج المعين الذي يتم إنتاجه فعلاً، ومن ثم تحول عملية الفحص دون وصول الوحدات المعيبة، والتي لا تلبّي رغبات الزبائن»¹⁷، ولكن لا تمنع من وقوع الخطأ وما على الفحص إلا اكتشافه واستبعاده، مقابل تحمّل المؤسسة تكاليف معتبرة. إضافة إلى ذلك فإن عملية الفحص التي اقتصرت على فرز الجيد من الرديء يكون اكتشاف الرديء متأخراً لأنها لا تتم عبر المراحل الإنتاجية، وإنما بعد آخر مرحلة من الإنتاج، قبل تسليم المنتج إلى الزبون، كما أن عملية الفحص اقتصرت على عمال الإنتاج فقط باعتبارهم المسؤولين الوحيديين عن مستوى الجودة.

ومن ناحية أخرى، فإن تعريف الجودة الذي كان يسود هذه المرحلة من التطور هو المطابقة للمواصفات، وبهذا الشكل يفترض أن المواصفات نفسها صحيحة، و أن المنتجات التي تصنع وفقاً للمواصفات الموضوعة

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

ستوفي احتياجات المستهلك، وهذا خاطئ لأنه في معظم الحالات تصميم المنتج كان عادة يوجه بالمنتج أكثر من كونه يوجه بالمستهلك،¹⁸.

ثانياً؛ مرحلة مراقبة الجودة: اتسمت هذه المرحلة ببناء أساليب إحصائية مستحدثة يمكن من خلالها أداء أنشطة مراقبة الجودة التي تتضمن تسجيل و تحليل و كتابة التقارير المتعلقة بالمعلومات المتصلة بالجودة.

وقد بدأت هذه المرحلة في بداية القرن العشرين عندما قام الباحث (Ranford) بنشر كتابه «، الرقابة على جودة المنتجات»، في عام 1922، الأمر الذي شجع على إيجاد قسم للرقابة على الجودة يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة في الرقابة على جودة السلع المنتجة في تلك الفترة، وقد كانت شركة بيل للتلفونات (Bell Telephon) من الشركات السبافة التي عملت على تطبيق أساليب مميزة للرقابة على الجودة، حيث قامت بتحويل العاملين في قسم الفحص إلى مختبر الرقابة على الجودة، وأطلق عليه Bell Telephon Laboratorie.¹⁹

ولقد اقترح (Shewart.w) في عام 1924 تطبيق خرائط المراقبة التي تعتمد على طرق إحصائية، كما أن هذه الطريقة بينت أن مراقبة العمليات الإنتاجية أكثر اقتصادية من تفتيش المنتجات النهائية.

هذا وقد لاحظ (Shewart.w) مميزات خريطة المراقبة فيما يلي:

- ✓ تخفيض تكاليف التفتيش،
- ✓ تخفيض تكاليف المهملات،
- ✓ الانتفاع أكثر من الإنتاج بكميات كبيرة،
- ✓ تقليص مجال الانحراف،

وفي سنة 1930 صمم كل من (Dodge.F) و (Roming.H) جدول عينات القبول، فقد فرضت ظروف الحرب العالمية الثانية على الجيش الأمريكي استخدام إجراءات لاختيار العينات الإحصائية، ووضع مواصفات محددة لكل الإمدادات التي يستخدمها الجيش. أما فترة الخمسينيات من القرن العشرين فقد شهدت تقديم فكرة الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة للصناعة اليابانية التي كان لها الدور الكبير في فترة إعادة بناء اليابان، وفي التفوق الملحوظ في مجال جودة المنتجات. ولقد كان للباحث (Roming.H) مساهمة كبيرة في هذا التفوق وهو صاحب التوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة.

ثالثاً؛ مرحلة تأكيد الجودة: فتأكيد الجودة هو مجموعة من الأنشطة التنفيذية والمخططة داخل نظام ما والضرورية من أجل توفير ثقة كافية بأن المنتج أو الخدمة يحقق متطلبات الجودة، وبتعبير آخر يعني تأكيد الجودة التركيز على عدم حدوث الأخطاء، وذلك بالتأكد من أن كل العمليات قد أديت بالصورة الصحيحة من أول مرة باعتماد أسلوب الرقابة الشاملة على كافة العمليات من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق واستلامه من قبل العميل، والرقابة الشاملة لا تتحقق إلا بتكافل جهود مشتركة من الإدارة المعنية بتنفيذ مراحل العمل. وتم اعتماد ثلاثة أنواع من الرقابة : الوقائية، المرورية والبعدية.²⁰

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

لقد عرفت هذه المرحلة اهتماماً متزايداً باحتياجات العميل وأولوياته، والاعتراف بالعلاقة بين المورد/الزبون داخل و خارج المؤسسة، التي من شأنها تحسين الرضا النهائي للزبائن خارج المؤسسة، أدى إلى تجاوز مفهوم مراقبة الجودة إلى مفهوم جديد يتمثل في تأكيد الجودة وعموماً نلاحظ أن هناك ثلاثة عوامل شجعت ظهور تأكيد الجودة، تتمثل في²¹:

- ✚ تطبيق المبادئ أو الطرق الإحصائية في العمليات الصناعية،
- ✚ ضرورة تقديم للمستعملين ضمانات وأدلة موضوعية لدرجة جودة المنتجات المقدمة من أجل كسب ثقتهم،

✚ ضرورة التقليل من تكاليف النفايات، والإصلاحات، وأعمال الصيانة والمراقبة، وتتضمن عملية تأكيد الجودة وضع نظام لتجنب الأخطاء، وفق مجموعة من الإجراءات والأنشطة المخططة بهدف إعطاء الثقة الكافية بأن المؤسسة ستحقق متطلبات معينة للجودة، ويعطي تأكيد الجودة داخلياً ثقة كبيرة للإدارة، وخارجياً يعطي ثقة للعملاء الذين يعملون مع هذه المؤسسة.

إذن فتأكيد الجودة كمدخل من مداخل إدارة الجودة كانت اهتماماته أوسع من المداخل السابقة، فهو تجاوز مرحلة الفحص النهائي و المراقبة الإحصائية، فهو يسعى إلى تحقيق الجودة من أول مرحلة للإنتاج باستلام المواد الأولية من المورد. كما أنه و لأول مرة ينص هذا المدخل على ضرورة إشراك كل المستويات الإدارية في تخطيط و مراقبة الجودة.

رابعا: مرحلة إدارة الجودة الشاملة: لقد شهدت فترة أواخر القرن العشرين تحولات اجتماعية، اقتصادية، و تقنية تجلت بظهور التكتلات الاقتصادية، التقدم التكنولوجي السريع، اضطراب العالم، التركيز على حرية التجارة، السماح للسلع بالتدفق الحر بين الدول، إلغاء الحواجز الجمركية إلى غير ذلك من التغييرات. كما عرفت الأسواق حالة مغايرة عن تلك التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، بحيث أصبحت الأسواق شاملة، وحتى أن المنتجين الذين كانوا في الماضي يسعون إلى تلبية الطلب الكمي المتزايد تضاعف عددهم مما سمح بـ:

- ✓ ظهور الكثير من المنتجات الجديدة،
- ✓ زيادة العروض المقدمة للمستهلك،

وقد أدت هذه التغييرات إلى زيادة اهتمام المؤسسات برغبات المستهلكين، وجمع المعلومات عن خصائصهم واحتياجاتهم والعمل على تلبية هذه الرغبات التي أصبحت من الأولويات، فرغم أن المستهلك الحالي مازال يولي اهتماماً بسعر المنتجات والخدمات كما في الماضي، إلا أنه أصبح الآن يعطي اهتماماً أكبر للجودة ويشترط مستوى قبول للجودة في المنتجات والخدمات التي يقطنها.

كما لعبت القوى الثقافية و الاجتماعية دوراً كبيراً في الضغط على المؤسسات، فنظراً لارتفاع مستوى الوعي لدى الزبائن أصبحوا يطالبون المؤسسات بتقديم منتجات بتقنيات عالية، وغير مضرّة بالبيئة ولا بصحة المستهلكين.

كما اكتسب العمال تكوينات جديدة، و اكتشفوا مبادئ حديثة كالتمكين، فرق العمل، شروط العمل، فأصبحت لديهم قوة تمكنهم من مطالبة المؤسسات – باعتبارهم أطراف آخذة في المؤسسة- من ممارسة حقهم في تحديد أهداف وغايات يسعون إلى تحقيقها.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

أمام كل هذه التحديات التي تواجه المؤسسة الحالية أصبحت المداخل السابقة للجودة لا تفي بالغرض المطلوب لمواجهتها، فلقد اقتنع المسيرون بضرورة انتهاج مدخل جديد للجودة أشمل و أوسع من المداخل السابقة فظهر إثر ذلك مدخل جديد هو مدخل إدارة الجودة الشاملة.

3.2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية و الفلسفية التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين و الإداريين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير و تحسين الأداء الإنتاجي و الخدمي في مختلف المؤسسات.

و من بين التعاريف التي قدمت لإدارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي:

تعريف إدارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية والمتمثل في: «أنها تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية، والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة، وهي تطبيق الأساليب الكمية و الموارد البشرية لتحسين الخامات والخدمات الموردة للمؤسسة، وكل العمليات داخل المؤسسة ودرجة الوفاء»²².

وكذلك تعريف (Hodgett. R) الذي يتمحور حول كون: «إدارة الجودة الشاملة هي نظام للتسيير يركز على الموارد البشرية، يهدف إلى تحقيق تقدم مستمر في خدمة الزبون بتكلفة تكون دائماً متدنية»²³، أما (Perigord & Fournier, 1993) فيعرفانها بأنها: «مجموعة من المبادئ والطرق والأدوات، منظمة ضمن إستراتيجية تهدف إلى تحفيز المؤسسة لإرضاء الحاجيات الضمنية وغير الضمنية و المحتملة للزبائن بأقل تكلفة»²⁴.

يتضح من هذه التعاريف، أن مضمون إدارة الجودة اتسع ونطاقها امتد ليشمل كل العمليات وكل فرد داخل المؤسسة لمقابلة احتياجات المستهلك الحاضرة و المستقبلية، مما جعلها تنفرد بخصائص متميزة عن المداخل السابقة، فإدارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة ولا يقتصر دورها على العاملين في حقول الجودة فقط، إذ أنها تعطي الإسهام الفعال للنظام الإداري و التنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية، معدات، قوى بشرية، معلوماتية، مالية... الخ، بحيث أنها تسهم جميعاً في السعي لتحقيق هدف المؤسسة الذي يركز على تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات الجودة العالية التي تتلاءم مع قدراته الشرائية، وتوفير الضمانات الشاملة للحصول على المنتج أو الخدمة في المكان و الزمان المناسبين، حيث يؤدي تحقيق مفهوم الجودة الشاملة إلى جملة من الفوائد تتمثل في ما يلي²⁵:

4.2. فوائد تحقيق الجودة الشاملة

تحقق الجودة الشاملة فوائد عدة أبرزها:

أ. على المؤسسة: تتمثل فوائد تحقيق الجودة الشاملة على المؤسسة فيما يلي:

- ✓ تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
- ✓ رفع مستوى الأداء، ويقصد بالأداء «المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة إلى تحقيقها»²⁶.
- ✓ تخفيض تكاليف التشغيل، مع تقليص للحوادث و الشكاوي.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- ✓ العمل على تحسين و تطوير إجراءات و أساليب العمل.
- ✓ زيادة ولاء و انتماء العاملين للمؤسسة.
- ✓ زيادة قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار.
- ✓ زيادة الكفاءة والفعالية والإنتاجية ،،فالكفاءة تعني إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وتمثل إلى حد بعيد نسبة المخرجات للمدخلات وتعني إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى. أما الفعالية فهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات، وزيادة حصتها في السوق، وتحقيق رضا العاملين و العملاء، وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تحقيق النمو والربحية. أما الإنتاجية فتعني قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للحصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد،²⁷.

ب. على الأفراد: أما عن الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون نتيجة لالتزامهم بتحقيق مفهوم الجودة الشاملة ما يلي²⁸ :

- ✓ إعطاء العاملين الوقت و الفرصة لاستخدام خبراتهم و قدراتهم.
 - ✓ تنمية مهاراتهم من جلال المشاركة في تطوير أساليب و إجراءات العمل.
 - ✓ توفير التدريب اللازم.
 - ✓ إعطاؤهم الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.
- ولا تتحقق الجودة الشاملة إلا من خلال تطبيق إجراءات واضحة ومفهومة من طرف الجميع فهي تتطلب مساهمة فعالة من كل فرد داخل المؤسسة للوقاية من الفشل والأخطاء الإدارية كانت أو تقنية ،، . نستخلص مما سبق، أن للجودة الشاملة فوائد متعددة تعود على المؤسسة وعلى الأفراد العاملين بالنتائج الجيدة، كالتحسين المستمر للسلع وزيادة ولاء و انتماء الزبائن للمؤسسة وكذا زيادة الأرباح والحصص السوقية من جهة، ومن جهة أخرى تنمية مهارات العنصر البشري داخل المؤسسة والاهتمام بتأصيل مفاهيم الإبداع و الابتكار لخلق منتجات جديدة في السوق وسط التنافس الشديد للمنتجات والخدمات المقدمة.
- فعلى المؤسسة البحث في المعايير العالمية للجودة التي أصبحت ملزمة لكل المؤسسات الراغبة في المحافظة على جودة سلعتها و خدماتها، و يفرض الالتزام والتقييد بهذه المعايير والمقاييس على التنظيمات وضع و إتباع سياسات وأنظمة وإجراءات مكتوبة تؤمن بشكل متناسق إنتاج السلع والخدمات بما يتناسب مع متطلبات الزبائن واحتياجاتهم. فالحصول على التأهيل أو المطابقة لمواصفات الإيزو يعني: ،، أن المؤسسة أصبحت تملك نظاما تستطيع استخدامه للتطوير المستمر بالتطبيق للجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير وإرضاء الزبائن وتحقيق التفوق في الأسواق،،.

المحور الثالث: دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الجودة الشاملة في منظمات الأعمال

تعتبر تطبيقات الإدارة الالكترونية من الأدوات التي تمكن من وصف وتحليل وتقاسم المعلومات من أجل القيام بالتحسينات اللازمة، مما يقود إلى اعتبار هذه التطبيقات بمثابة أداة قوية لبسط منطق الجودة الذي يبقى ثابتاً في أهدافه وفي سبل تحقيقه. ويمكن أن نجمل جميع العمليات

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

والتنظيمات التي مكنت المؤسسات من التفكير بشكل مختلف تماماً في الطريقة التي يسير بها العمل بداخلها على المستويات كافة وأدركت الفوائد العائدة من استخدام وسائل الاتصالات في تحسين الجودة.

1.3. اعتبار الزبون مركز اهتمام المؤسسة

لقد أصبح التوجه للزبون فلسفة للمؤسسات الناجحة في عصرنا الحديث ،فالزبون هو الأصل الوحيد الذي تملكه المؤسسة وتحقيق الرضا والإشباع والولاء له هو الذي يجعل المؤسسات تستمر وتنجح، أما أن الزبون الذي يشعر بالرضا تجاه منتجات وخدمات المؤسسة سوف يكون مستعداً للعودة مرة أخرى ودفع الأموال نظير الحصول على نفس المنتج أو الخدمة مرة أخرى. فإدراك الزبون لمستوى جودة الخدمة المقدمة له يعتمد على الأسلوب المتبع في تقديم تلك الخدمة من جانب المؤسسة والنتائج المترتبة على حصوله على هذه الخدمة، وعليه فإن أحد العوامل التي يمكن أن تميز المؤسسة هو مدى قدرة تلك المؤسسة على التعرف على متطلبات زبائنها والوفاء بتلك الاحتياجات بشكل منتظم. وباختصار فإن الوسيلة الأساسية التي يمكن أن تتميز بها مؤسسة ما عن أخرى هي مدى قدرة هذه المؤسسة على تقديم خدمة متميزة. فتطبيقات الإدارة الالكترونية تعزز مركز الزبون في قلب المؤسسة بحيث أن هذه التطبيقات تمكنه من التعريف بنفسه وباحتياجاته والتي تعتبر حجر الزاوية في تحقيق للجودة. حيث يمكن تقديم المنتجات له عبر شبكة الانترنت، وعرض المنتجات أو الخدمات التي كان الإقبال عليها كبيراً من طرف الزبائن. إضافة إلى أنه يمكن للزبون الاتصال بمراكز الاتصال أو مراسلة المؤسسة مباشرة عبر البريد الإلكتروني ،في حالة عدم تحقيق رضاه أو من أجل الإجابة على تساؤلاته بخصوص منتج معين أو خدمة معينة²⁹.

أما أن الأدوات الجديدة لإدارة المعرفة التي أتت بها الإنترنت و تكنولوجيا المعلومات الأخرى البوابات الداخلية ،ونماذج البيانات المتعلقة بالزبائن التي من شأنها إدماج الحلقة التفاعلية للزبون بالمعلومات الخاصة به مما يمكن من إدارة وإثراء المعرفة التي تمكن من هيكلة المعلومات حول الأفراد وتحديثها وتحسينها باستمرار. فنشر إجراءات الجودة اليوم وتشكيلها ونشر مؤشرات المتابعة تم تجديدها و إثرائها من خلال أدوات وبرامج توثيق(الإدارة الإلكترونية للوثائق) قواعد إدارة المعارف، و النمذجة لا تمكن فقط من الوصول إلى نماذج لوصف العمليات السهلة التي يمكن توصيلها إلى الزبائن ولكن أصبحت هنالك برامج تمكن من الاتصال والعمل على انسجام الإجراءات من جهة ،ومن جهة أخرى القيام بتطبيقات معلوماتية لإدارة تدفق المعلومات.ويمكن اليوم من خلال البنى التحتية للإنترنت الوصول إلى كل هذه الأدوات المختلفة في الوقت الحقيقي من المكتب الخاص بكل فرد مهما كان دوره في توثيق العلاقة مع الزبائن ورجال البيع، والعاملون في مراكز الاتصال ،ورجال التسليم، والمنتجون، و مقدموا الخدمات ، فالكل يمكنهم تغذية ملفات الزبائن والإطلاع عليها في الوقت الحقيقي.

2.3. تعظيم نظام الجودة

تمكن تطبيقات الإدارة الالكترونية الزبون من الحصول على أدوات المتابعة الجديدة والفعالة مثل الإرشاد المستمر بشأن وضعية الصفقة المرتبطة بمنتج معين أو خدمة معينة مما يمكن حصول على المعلومات وتوفرها في الوقت الحقيقي لتدفق العملية على الحاسوب الشخصي للزبون ذاته ،والاتصال

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات واللافق)

بشأن حالة ووضعية الإجراءات الإدارية، وتسهيل إمكانيات تحسينها. أما تمكن هذه التطبيقات من نشر المستجبات التي قد تهم الزبون بحسب الخصائص التي يرغبها وتوفير أدوات المحاكاة بالنسبة للخدمات الجديدة التي يمكن الوصول إليها مباشرة على الشبكة. أما أن هذه التكنولوجيا تمكن من إيجاد علاقة تفاعلية مع الزبائن التي تسمح بالتعرف على ردود أفعالهم وتقديم الجديد لهم، وشرح وتوضيح ما قد يستفسرون عنه. وأخيراً حيث تجعل الإدارة الالكترونية لا داعي لمبرر انه أمر معقد يصعب القيام به من طرف الجميع مبرراً واهياً وضعيفاً حيث وبالنسبة لفئات كبيرة، ومن خلال حقوق الدخول، وسهولة استخدام هذه التطبيقات (نمذجة العمليات، والبحث عن المعلومات، والاتصال المباشر بالمواطنين... الخ) أصبح بالإمكان تطوير العمليات أو تنفيذها.

3.3. إدارة سلسلة التوريد من دعائم إدارة الجودة

لقد توصلت العديد من المؤسسات إلى أن الوصول إلى مستوى أعلى للتنافسية يمر عبر رفع كفاءة العمل وفاعليته، وان الخطوة الأولى في هذه العملية تتمثل في إدارة سلسلة التوريد، حيث تمثل عملية تهيئة الممارسات الداخلية المتعلقة بالحصول على المواد الخاصة بمكونات العمل علاوة على المعاملات التي تتم مع الموردين والزبائن وذلك من أجل طرح منتجات في الأسواق بصورة أكثر فاعلية. إذ أنها تعمل على خفض تكلفة العمل من خلال خفض تكلفة الإنتاج مما يكون له عظيم الأثر على المحصلة النهائية، حيث يفوق الحصول على مصادر دخل جديدة. فإدارة سلسلة التوريد المرتبطة بالتطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعتبر من الدعائم الأساسية لتحقيق وتحسين مستوى الجودة بالنسبة للمؤسسة³⁰.

4.3. إدارة علاقات الزبائن في خدمة تحقيق الجودة

في ظل المنافسة الحادة ووجود بدائل لا متناهية بالنسبة للزبائن، فإن حل مشكلة إدماج الأنشطة الخاصة بالتسويق والمبيعات والدعم، لتمييز المؤسسة من خلال تعاملها مع الزبائن أي إيجادهم والعمل على المحافظة عليهم وتحويل رغباتهم في الشراء إلى مبيعات حقيقية، يكمن في مجموعة ضخمة من الأساليب التكنولوجية التي يطلق عليها اسم إدارة علاقات الزبائن وتتضمن العديد من العمليات، وهدفها الأساسي هو خلق تعاون بين الأنشطة الخدمية الخاصة بالمبيعات والتسويق.

الخاتمة:

على ضوء ما ورد في الورقة البحثية، تم التوصل إلى استخلاص مجموعة من النتائج، يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- ✚ الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- ✚ إن تطور المفهوم المرتبط بالجودة ومزامنته لتطور نظريات التسيير في تحقيق الجودة بدأ بما يعرف بعملية الإشراف. إلا أننا نستطيع القول أن الجودة قد مرت بأربعة مراحل: الفحص، مراقبة الجودة، تأكيد الجودة، وإدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى التطوير الشامل.
- ✚ تعد الإدارة الإلكترونية والدراسات المرتبطة بها مظهر معاصر شمل تطبيقات مختلفة في الوقت الراهن تحمل في طياتها توجهات عالمية نحو الموجة الرقمية والحوسبة وعمليات تقانة المعلومات والاتصالات سعياً إلى تسهيل إنجاز الأعمال إلكترونياً وتقديمها إلى المستخدمين في الوقت المناسب وبالطريقة التي تتسم بالجودة.

التوصيات:

في الأخير ومن خلال هذه الدراسة، التي خلصت إلى النتائج السالفة الذكر، بالإمكان الخروج بالتوصيات التالية:

- ✚ يجب على المؤسسات أن تهتم بإدارة الجودة الشاملة، من خلال التركيز على النشاطات التي تتناسب وموارد المؤسسة والعمل على تكامل إدارة الجودة وتطبيقات الإدارة الإلكترونية، من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية وتسخيرها لأعمال المؤسسة.
- ✚ التشديد على أمن المعلومات بحماية مواقع الإدارة الإلكترونية ضد هجمات القرصنة وسوء الاستخدام. والتجاوز في حماية أمن المعلومات يفقد ثقة الزبائن بالإدارة الإلكترونية، حيث تعتبر الثقة عنصراً رئيسياً وجوهرياً من عناصر مشروعات وبرامج الإدارة الإلكترونية وبدون الثقة لن يفكر الزبائن على التردد على مواقع الإدارة الإلكترونية، وخاصة في حالة الخدمات التي يتطلب الحصول عليها قيام الزبائن بتزويد هذه الإدارة بمعلومات شخصية ذات صفة خاصة. وباستطاعة الإدارة القيام بدور مهم في الكشف عن سياساتها والتعريف بها أو اعلامهم بمخططاتها ومشروعاتها والأهداف المستهدفة تحقيقها من عملية جمع وتخزين البيانات عنهم، حيث أن اطمئنان الزبون أو المستخدم على أن المعلومات التي يقدمها عن نفسه لن تستغل لأغراض غير مهنية وأخلاقية، مما يعتبر الأساس الأهم في قيام الإدارة الإلكترونية.
- ✚ ضرورة تبني المؤسسات الاستراتيجيات تكوين وتأهيل وتعزيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام وإدارة الجودة بكل خاص.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

✚ قد تواجه تطبيقات الادارة الإلكترونية والخدمات التي تقدمها معوقات قانونية أو قد تتعارض مع السياسات العامة القائمة لذلك يجب تحديث القوانين والتشريعات لاضافة الشرعية والقبول للوثائق والمعاملات الإلكترونية، من خلال مراعاة آراء المسؤولين في المؤسسات التشاور معهم لتقييم مدى الأضرار التي قد تلحق بمشروعات الادارة الإلكترونية في حالة عدم إصلاح أو تعديل النظام القانوني المستخدم ومنح الصفة القانونية لكل ما تنشره الادارة الالكترونية من معلومات على الشبكة، وتوضيح القوانين والتشريعات والتوجيهات وتوحيدها بما يتلاءم مع بيئة العمل الحكومي، واصلاح العمليات والإجراءات الإدارية من خلال تبسيط الإجراءات وتدقق مهام العمل.

قائمة الهوامش:

- ¹ عيود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية - الوظائف - المجالات ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009 م، ص: 157.
- ² بسام بن عبد العزيز الحمادي، وليد سليمان الحميضي، الحكومة الإلكترونية : الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004م، ص: 3.
- ³ عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص: 22.
- ⁴ طارق طه، إدارة البنوك و تكنولوجيا معلومات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص: 35.
- ⁵ الوادي بلال محمود، الوادي محمود حسين، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 105.
- ⁶ الملحم حسام، وخيريك عمار، شبكات الانترنت: بنيتها الأساسية وانعكاساتها على المؤسسات، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص: 124.
- ⁷ الحمادي بسام عبد العزيز، وليد سليمان الحميضي، مرجع سابق، ص: 3.
- ⁸ سحر قدوري، الإدارة الالكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، مجلة المنصور، الجزء الأول، عدد 14، مصر، 2010، ص: 164 - 165.
- ⁹ الدرادكة مأمون، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص: 16.
- ¹⁰ CACQE, Bulletin trimestriel du Centre Algérien du Contrôle de la Qualité et de l'Emballage, 1995, p 15.
- ¹¹ بومدين يوسف، تأهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة - حالة المصبرات الجزائرية الجديدة (NCA)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص: 08.
- ¹² زين الدين فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996، ص: 10.
- ¹³ Froman. Bernard, Du manuel qualité au manuel management, AFNOR, Paris, 2001, p 22.
- ¹⁴ Wayne. H. Brunetti, Les sept clés du progrès de l'entreprise, Editions Dunod, Paris, 1996, p 22.
- ¹⁵ زين الدين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 11.
- ¹⁶ بومدين يوسف، مرجع سابق، ص 07.

- ¹⁷ ريتشارد.ل. ويليامز، «أساسيات إدارة الجودة الشاملة»، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص 19.
- ¹⁸ زين الدين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 16.
- ¹⁹ الدرادكة مأمون، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 51.
- ²⁰ مهدي السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 46.
- ²¹ بومدين يوسف، مرجع سابق، ص 13.
- ²² زين الدين عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 25.
- ²⁴ Neuville. Jean-Phillipe, **La qualité en question**, Revue Française de Gestion, N°108, Mars-Avril-Mai, 1996, p39.
- ²⁵ سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد يسر قيس للاستشارات و التطوير الإداري -WSCAD-، الطبعة الثانية، القاهرة 1998، ص: 243.
- ²⁶ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية -حالة الجزائر-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 1999، ص: 5.
- ²⁷ نفسه، ص: 6-7.
- ²⁸ سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 243.
- ²⁹ سحر قدوري، مرجع سابق، ص: 168.
- ³⁰ نفسه. ص: 169.

تقييم أداء المؤسسات الجزائرية باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ،دراسة حالة مؤسسة مولاهم وشركائه للبناء،،

أ. شرفي منصف
أ. د. بن تركي عز الدين
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة قسنطينة 2 - الجزائر

ملخص

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الحديثة لتقييم الأداء، وهي أداة قيمة تمكننا من فهم وضعية المؤسسة، كما أنها تزودنا بتوثيق مفيد للتطوير المستمر للمقاييس المستخدمة من أجل الرقابة التي توجه المؤسسة باتجاه تحقيق أهدافها. ولحدثة الموضوع أردنا أن يكون هذا البحث مدخلا لتوضيح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والفكرة الرئيسية التي تقوم عليها والمحاور الأساسية التي تبنى عليها ومميزات التطبيق الناجح لها، إضافة إلى خطوات بناء البطاقة ومحاولة تطبيقها في إحدى المؤسسات الجزائرية. وقد أظهرت النتائج انخفاض مستوى الأداء الكلي للمؤسسة محل الدراسة.
الكلمات المفتاحية: الأداء، الاستراتيجية، بطاقة الأداء المتوازن، قياس وتقييم، محاور.

Abstract

This study aims to address the difficulties of traditional management tools which unable to analyze new variables in the institution environment. The most of these tools have become unable to Evaluation the performance properly. The subject is modern so we will want to be this study gateway to clarify the concept of Balanced Scorecard; the result has shown depressing the Performance global in institution case study.

Keywords: Axes, Balanced Scorecard, Measure and Evaluation, Performance, Strategic

المقدمة:

إن المتغيرات البيئية المحيطة بالنظام المحاسبي عموماً، والمحاسبة الإدارية خصوصاً في تنافس عالمي متزايد ومستمر، وما صاحب ذلك من ثورة معلوماتية، زادت حاجة الإدارة إلى المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالبيئة الخارجية وتحليلات المنافس، من أجل زيادة فعالية عملية تقييم أداءها لاتخاذ القرارات الصائبة التي تساهم في تطور المؤسسة الاقتصادية واستمرارها. فالمؤسسات تواجه مهمة تقييم أداءها، وتبحث باستمرار عن نموذج الأداء الملائم الذي يتماشى مع التنفيذ المثالي لاستراتيجيتها في ظل توجهات المؤشرات المختلفة التي تحدد على أساسها المسار والقرار السليم. وقد كان في الماضي اهتمام إدارة المؤسسات ينصب على مقاييس الأداء المالية والمحاسبية فقط، ولكن نظراً للتطور التكنولوجي وتعقد عمليات الإنتاج أصبح هناك الكثير من المطالب للبحث عن طرق تقييم أكثر جدوى. وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية حيث يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء بغرض التقييم من أجل التحسين. ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب التقييم بكونه يعتمد على أربع أبعاد لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، ويشمل كل بعد على عدد من المؤشرات التي تمثل ترجمة عملية له، وتشكل قاعدة القيادة الاستراتيجية للأداء، هذا بدل التركيز على البعد المالي وحده، والذي أصبح غير قادر على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ أن الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس يمكن أن يؤدي إلى تبصر أكبر بالعوامل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

إشكالية البحث:

تعيش المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تغييرات هامة فرضتها التحديات المعاصرة، والمنافسة الشديدة، وهذا ما حتم عليها البحث عن السبل المثلى لتحسين أداءها ومن ثم تحقيق أهدافها المرسومة من أجل البقاء والاستمرار. وحتى تعرف هذه المؤسسات مدى تحقيقها لهذه الأهداف، كان لابد من تقييمها مع ما كان مخططاً له في بداية الاستراتيجية وذلك باعتماد أدوات تساعدها في عملية التقييم، ومن بين أهم وأحدث هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن

¹. وبناء على ما سبق فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

هل يمكن تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بالاعتماد على أسلوب بطاقة الأداء المتوازن؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

- هل يؤثر المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،
- هل يؤثر محور الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،
- هل يؤثر محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يؤثر على مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،
- هل يؤثر محور النمو والتطور لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

فرضيات الدراسة:

- يمكننا أن نقدم بعض الإجابات المؤقتة لأسئلة البحث والتي من شأن الدراسة إثباتها أو نفيها وهي كالتالي:
- يؤثر المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،
 - يؤثر محور الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،
 - يؤثر محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،
 - يؤثر محور النمو والتطور لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أسباب اختيار الموضوع:

- إن اختيارنا لهذا الموضوع دون غيره من المواضيع كان مرده إلى سببين رئيسيين هما:
- حداثة الموضوع باعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن موضوع حديث يساعد على تقييم وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.
 - وجود إهمال في اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في كثير من المؤسسات الجزائرية، واعتمادها على الأدوات التقليدية فقط.

أهداف الدراسة:

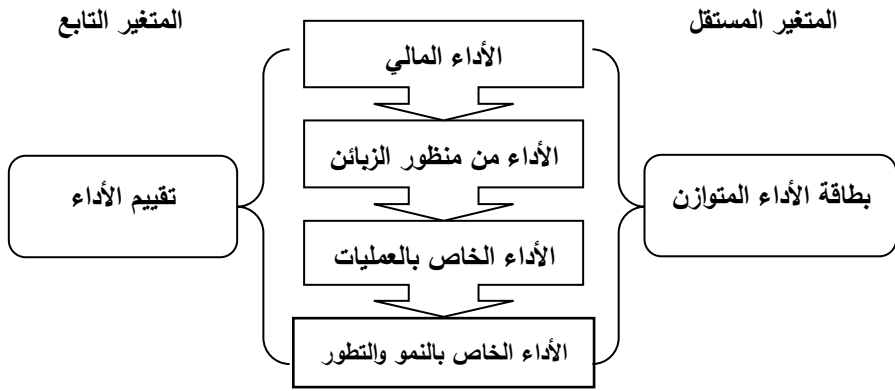
- من ضمن الأهداف الأساسية التي نود بلوغها من خلال دراستنا لهذا الموضوع ما يلي:
- محاولة إيجاد أنجع الأدوات التي تساعد المؤسسة في تقييم أداءها ومن ثم ترشيد قراراتها ومساعدتها في التخطيط المستقبلي.
 - زيادة المساحة المعرفية لموضوع بطاقة الأداء المتوازن لما لها من أهمية بالغة في التقييم ومن ثم تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بالجزائر.
 - بيان قدرة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تبني مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم الأداء بغرض الزيادة من قدرتها التنافسية.
 - محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن ميدانيا، والاستفادة من نتائج الدراسة في تقديم بعض المقترحات التي تساعد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تبني هذا الأسلوب وتحسين أداءها باستعماله.

أهمية الدراسة:

- تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى التحسين من قدرتها التنافسية والرفع من كفاءة أداءها من مختلف جوانبه، لذلك فإن الحاجة إلى اعتماد أساليب وأدوات حديثة في الإدارة أصبح أمرا ضروريا. لذا فأهمية هذا البحث تكمن في التعرض لبطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم الأداء ومحاولة إظهار مدى فعاليتها وقدرتها على مسيرة التطورات ومواكبة التطلعات المستقبلية للمؤسسة على المدى الطويل.
- تبيان الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في العملية الاستراتيجية وخاصة التقييم.
 - التعرف على مدى قدرة المؤسسات الجزائرية على تطبيق هذا الأسلوب.
 - التعرف على المعوقات التي تمنع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الجزائرية.
 - تقديم المقترحات لجعل هذه الأداة وسيلة فعالة في عملية التقييم وتنفيذ الاستراتيجية.

منهجية وأدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث في تحديد دور وأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء اعتمادنا في تحليلنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى أهداف الدراسة، وهذا بالاعتماد على العديد من الكتب عربية منها وأجنبية، وبعض الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع البحث من أجل الاجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات بتطبيقها ميدانيا على واحدة من المؤسسات الاقتصادية بالجزائر.
نموذج الدراسة



هيكل الدراسة

لمعالجة موضوع الدراسة والإحاطة بجميع جوانبه، ارتأينا تقسيمه إلى أربع محاور رئيسية:

المحور الأول: تقييم الأداء وأساليب قياسه في المؤسسات الاقتصادية

المحور الثانية: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

المحور الثالثة: الإطار التنفيذي لبطاقة الأداء المتوازن

المحور الرابع: تقييم أداء مؤسسة مولاهم وشركائه للبناء باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

1. تقييم الأداء وأساليب قياسه في المؤسسات الاقتصادية

يعد موضوع تقييم الأداء من المواضيع التي تأخذ حيزا كبيرا لدى المسؤولين وخاصة متخذي القرار، فعلية تقييم الأداء تعتبر من العمليات الهامة التي تمارسها المؤسسة على جميع مستوياتها ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام ووحدات الإنتاج. فتستطيع المؤسسات من خلال القياس الكمي للأداء معرفة المعلومات المهمة عن المنتجات التي تقدمها والعمليات التي تقوم بها.

1.1. مفهوم تقييم الأداء

قبل الحديث عن مفهوم تقييم الأداء يجب أولا تحديد مفهوم التقييم ومفهوم الأداء كل على حدا لنخلص في الأخير الى تعريف تقييم الأداء، فبالنسبة للتقييم نجد عدة تعريفات تطرقت لمفهومه ونذكر منها:²

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- التقييم هو العملية التي يتم بوساطتها التعبير عن الأشياء والحوادث بأعداد حسب شروط أو قواعد محددة.

- التقييم هو مقارنة أشياء معينة بوحدة أو مقدار معياري منه، بهدف معرفة عدد الوحدات المعيارية التي توجد فيه.

- التقييم هو العملية التي يتم بها تقدير شيء ما تقديرا كميا في ضوء وحدة قياس معينة أو نسبة إلى أساس معين.

أما بالنسبة للأداء فنظرا لشيوع استخدام هذا المصطلح وكثرة استعماله في البحوث خاصة التي تتناول المؤسسة، أصبح من الصعب توحيد وجهات النظر حول مدلوله، واعطاه تعريف مبسط ومحدد، وذلك راجع الى تعدد الأبعاد التي يتكون منها، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن انجاز المهام، وحسب المعنى الذي ذهب اليه قاموس petit Larousse فان الأداء يقابل لفظة performare التي كانت تعني في البداية أعمال وأشغال واستغلال ما، واتسع هذا المفهوم فيما بعد ليصبح يعني المنهجية أو الطريقة التي بواسطتها يمكن للمؤسسة الوصول الى اهدافها المختلفة التي وجدت من اجلها.³

بعد تعريف التقييم وتعريف الأداء أصبح بإمكاننا تعريف تقييم الأداء ويجدر الذكر بأن تعاريف تقييم الأداء تعددت واختلفت بحسب طبيعة المؤسسة أو الجهة المطبقة له بشكل يتناسب مع أهدافها ولهذا فقد تعددت وجهات النظر حوله فنجد من يعرفه على انه ،، المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، ومقياس قدرة كل واحد منها على حدى، ثم القياس التجميعي لها، ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيدا عن العوامل الوهمية التي قد تطفوا على السطح، وبحيث يكون ذلك المقياس قياسا شاملا للعمليات الحسابية والاجتماعية والشخصية والاعلامية وغيرها من جوانب العمل المختلفة ،،⁴

والأكيد أن فكرة تقييم الأداء مرتبطة بالأداء الاقتصادي ومدى تطوره أو تنظيمه في أي مجتمع أو مؤسسة، حيث يشكل الركيزة الأساسية لها ويحدد درجة رفايتها وتحضرها من خلال التراكمات المادية لها، هذه الحقيقة أثبتتها تجارب المؤسسات في الدول المتقدمة في هذا المجال، لذا سارعت الدول النامية ومؤسستها الى تبني هذا المبدأ الاقتصادي بغية تحقيق معدلات أعلى للنمو في المستويات الانتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقة الانتاجية المتاحة.⁵

2.1. أهمية تقييم الأداء

لتقييم الأداء أهمية بالغة يمكن اختصارها فيما يلي:⁶

- تقييم الأداء وسيلة تخدم أسبابا معروفة ومحددة، وفي مقدمة هذه الأسباب معرفة مجالات التحسين في الأداء عن طريق تقييم مدى التقدم المتحقق في انجاز الأهداف الموضوعة وكثيرا ما نجد أن مجرد البدء في تقييم الأداء وما ينتج عنه من تغذية عكسية يزيد الانجاز العام للمؤسسة.⁷
- تقييم الأداء يحقق اكتشاف الانحرافات في ضوء الأهداف المحددة مسبقا، وتفسير أسباب هذه الانحرافات ووضع الحلول لها من خلال عملية تقييم شاملة للوحدة الانتاجية ومدى استخدامها الكفء للموارد الاقتصادية المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية، وتوجيه العاملين بأداء مهامهم وفق متطلبات الخطة الانتاجية.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها ومتعاملها، فالتأكيد على تقييم وتحسين الأداء يؤدي الى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير على جميع عملاء المؤسسة ومتعاملها.⁸
- يحدد المراكز الادارية والانتاجية المسؤولة عن الانحرافات في نطاق الأهداف المتحققة مقارنة بما هو مخطط، بعد دراسة جميع المؤثرات على سير العملية الانتاجية لذا يسهل على الإدارة تطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية في نشاطها سواء كان ذلك لتصحيح الانحرافات أو التوجيه أو تحديد المكافآت التشجيعية ومقارنة النتائج مع ما هو مستهدف منها ومع أنشطة الوحدات الاقتصادية المتماثلة.
- يعمل على ايجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والادارات المانلة ونظام عادل للمكافآت والحوافز بما يدفعها لتحسين أداءها، ورفع انتاجية العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.⁹

3.1. الخطوات المتبعة في قياس الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بالخطوات التالية:¹⁰

تحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية؛ وهذه قد تكون بمثابة معايير كمية لأداء المؤسسة الاقتصادية، حيث تزودنا هذه المعايير بأساس المقارنة ومن النادر جدا ومن غير المرغوب فيه أن نعتد على معيار واحد لتقييم الأداء، لأنه من الصعب أن يعكس هذا المعيار جميع العوامل التي يمكن اعتبارها ذات أهمية، ومحل تقييم ولاسيما إذا كان التقييم ينصب على المؤسسة ككل.

وضع الخطة الاستراتيجية؛ بعد استكمال تحديد أهداف المؤسسة لابد من وضع خطة متكاملة لإنجاز تلك الأهداف وتوضح فيها الموارد المالية والبشرية المتاحة للوحدة، وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها، والأساليب الفنية والادارية والتنظيمية التي تتبعها في ادارة واستخدام هذه الموارد، وطبيعة الانتاج، كيفية التسويق ونوع الفنيات المستخدمة وأساليب اعداد القوة العاملة وتدريبهم.

تحديد معايير الأداء؛ تتطلب عملية تقييم الأداء وضع معايير لهذا الغرض، وهي مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الانجازات التي حققتها المؤسسة. وعند اختيارها من طرف أي مؤسسة يجب اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة نشاطها والأكثر انسجاما مع أهدافها، وتكون أكثر وضوحا وفهما للعاملين، وترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا نابع من كون أهداف كل مؤسسة تختلف عن الأخرى تبعا لطبيعة نشاطها والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها.

تفسير الانحرافات؛ بعد مقارنة النتائج الفعلية بمعايير الأداء واكتشاف الانحرافات وهي تمثل خطوة أساسية وهامة من خطوات تقييم الأداء، حيث أن مجرد التعرف على الانحراف في حد ذاته لا يمكن اعتباره ذو فائدة إذا توقفت عملية التقييم عند هذا الحد بل أن عملية تفسير الانحرافات تعتبر ركنا أساسيا من أركان التقييم. حيث أنه في ضوء هذا التفسير يتم بحث البدائل المتاحة لتدعيم الانحرافات الموجبة والاحتفاظ بها أطول فترة ممكنة في المستقبل، وكل ذلك قائم على معرفة مواطن القوة والضعف في الأداء تتبع العلاقات السببية في الانحرافات حتى مواطنها الفعلية.

تحديد مراكز المسؤولية؛ أي التي تسببت مراكزها أو نشاطاتها في حدوث انحرافات في النتائج الفعلية عما هو مرسوم لها، وقد تكون المسؤولية عن انحرافات داخلية بمعنى أن يكون انحراف نتائج التنفيذ بالنسبة لأحد المراكز أو للمؤسسة ككل ناشئا عن القرارات التي اتخذها المركز أو المؤسسة، كما قد يكون انحراف

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

نتائج التنفيذ ناشئا عن قرارات أو أعمال تمت خارج المؤسسة ويتم اجراء محاسبة المسؤولية بناء على منشأ الانحراف وما إذا كان ناتجا عن بنود يمكن التحكم فيها أو عن بنود غير خاضعة للتحكم والرقابة.

4.1. خصائص التقييم الجيد للأداء

إن نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط بمؤشرات التقييم، وتتمثل بصفة عامة في الصدق، الثبات، الحساسية والكفاية. ونتطرق لكل خاصية بالتفصيل كما يلي:¹¹

الصدق: تتمثل سلامة أداة القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة، والمؤشرات الموضوعية (التي تستند على كيفية الإنجاز) وهي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية (الرقمية)، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بتقييم أداء الموارد البشرية لأن أداة التقييم هي الأفراد، إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية.

الثبات: أن وفاء وسيلة القياس تعني أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء، هذه الخاصية دائما محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشرات النوعية، فمثلا رأي العملاء في جودة سلعة معينة (مؤشر نوعي) بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي، أما عن أنواع الوفاء فهي عديدة، نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الاستمارة لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد ويخلصان إلى نفس النتائج.

الحساسية: القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني أن وجد اختلاف بين أداءين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك.

الكفاية: تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء الاجتماعي، الأداء الإنتاجي.

5.1. شروط تقييم الأداء

من أجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق أهدافها المرجوة، يجب أن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط:¹²

توفر المعلومات الكافية: فعملية التقييم تمر بعدة مراحل أولها جمع المعلومات، فالمعلومات هي الأساس في التقييم، فيجب على المؤسسة الحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة لديها وذلك بمعالجة جميع المعطيات المتوفرة لديها، ويشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره، ويجب أن تمس جميع أنشطة المؤسسة، وتحقيق كل ما سبق ذكره يفرض على المؤسسة إنشاء نظام للمعلومات.

تحديد معدلات الأداء المرغوب: من أجل تسهيل عملية المقارنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة إنجازاتها وتطوراتها، وتمكن كذلك معدلات الأداء من تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة ومسؤولية الانحرافات السالبة، ومن المفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لسريهم لتكون تحفيزا لهم لبلوغها.

توفر وسائل نقل المعلومات: أمن أجل نقل نتائج التقييم إلى مراكز اتخاذ القرارات المعنية للقيام بالإجراءات التصحيحية أن استلزم الأمر في الوقت المناسب.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

استمرارية عملية التقييم؛ يعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة، بل يجب أن تمارس على طوال حياة المؤسسة وعلى فترات دورية قد تقصر وقد تطول وهذا حسب طبيعة الموضوع المراد تقييمه، فمثلا تقييم جودة المنتوجات يكون يومي أما تقييم أداء رجال البيع فمن المستحسن أن يكون شهري.

2. الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

طرح روبرت كابلان وديفيد نورتن (Kaplan R et Norton D) سنة 1992 نموذجا شاملا يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية أطلق عليه اسم بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard (BSC) لتوسع إطار تقييم الأداء ليشمل بالإضافة إلى الجانب المالي أبعاد أخرى تتعلق بالزبائن والعمليات الداخلية والنمو، لمواجهة قصور مقاييس الأداء التقليدية¹³

1.2. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

بالرجوع إلى الأدبيات فإن بطاقة الأداء المتوازن قد تعددت تسمياتها، فهناك من سماها بطاقة الانجازات المتوازنة، ومنهم من أطلق عليها بطاقة الأهداف المتوازنة، ومنهم من سماها بطاقة العلامات المتوازنة¹⁴. ونلخص بعض التعاريف فيما يلي:

التعريف الأول: بطاقة الأداء المتوازن هي ،، نظام اداري يهدف الى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها الى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.¹⁵

التعريف الثاني: لقد عرف روبنسون بطاقة الأداء المتوازن على أنها ،، نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المؤسسة لكسب عوائد مرضية من خلال صياغة قرارات استراتيجية تأخذ في الاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات الداخلية وتعلم والنمو الأفراد، وأن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الاجل.¹⁶

التعريف الثالث: عرفها كابلان ونورتن بأنها نظام يزود المؤسسة بمقاييس وأهداف استراتيجية تعطي الإدارة القدرة على ادارة كل أشكال الأداء، وتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية بوصفها محركات للأداء المستقبلي للمؤسسة، وتقيس أداءها من خلال عدة محاور

مما تقدم يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام يوفر مجموعة من المقاييس تساعد الادارة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها الى مجموعة من الاهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة.

2.2. نشأة بطاقة الأداء المتوازن وتطورها

في سنة 1983 كتب Robert Kaplan عن كيفية تقييم المؤسسات أداءها، وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية التقييم وهي المقاييس غير المالية، وفي سنة 1987 ظهر كتاب بعنوان « Relevant loss لكل من Kaplan & janshon، حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت الى المدخل التقليدي.¹⁷

ولا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تجديد مطلق في أساليب تقييم الأداء بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة الى سنوات الخمسينيات أين قام Harbert Simoun ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا الى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل يستقيها من مجموعة متنوعة من الانظمة، بالإضافة الى استخدام المؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج.¹⁸

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل سنة 1992 بأمرىكا الشمالية على يد المستشار Robert Kaplan والمستشار المؤسس لوحدة البحث David Norton وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثني عشر مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الامريكية من أجل تقييم أداءها، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين المالي والعملي (غير المالي)، وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.

ان أول بطاقة أداء متوازن تم استخدامها هي في شركة Anolog Devises عام 1987، حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وتقييم الأداء، ولقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية، فاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة الى المقاييس المالية وبالتالي يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن الحالية هو مفهوم طور من قبل كل من Norton & Kaplan حيث يعتبران أول من وضع هذا التصور طريقة للتقييم، حيث اعتمدت هذه البطاقة على الاهتمام بالمحاور الزمنية الثلاثة: الحاضر والماضي والمستقبل. وقد حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات من خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المؤسسات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي للبطاقة فبدأت في استخدامها كنظام اداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء ثم تطورت لتضيف الى أهدافها استخدامها كإطار للتغير التنظيمي

شكل رقم (01): تطور بطاقة الأداء المتوازن



Source: Morisawa Toru, „Building Performance Systems with the Balanced Scorecard Approach,,, NRI, Papers n°45, April 2002, p4.

19

وستتطرق بالتفصيل الى أجيال تطور بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

الجيل الأول: عندما بدأ المفهوم في الانتشار في أواخر التسعينات لم يتجاوز كونه مجموعة من المؤشرات الاستراتيجية الموزعة بتوازن بين الأبعاد التي طرحها كابلان ونورتون في كتابهما ويلاحظ على هذا الجيل

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الترابط الضعيف بين الاستراتيجية والأهداف، كما أن علاقة السبب والنتيجة تظهر بشكل غير مباشر بين الأبعاد فقط.

الجيل الثاني: مع بدايات التطبيق العملي للمبدأ بدأت تظهر تحسينات كثيرة في المبدأ، وتطورت عملية بناء الأهداف والمؤشرات بحيث أصبحت تعكس الاستراتيجيات بالإضافة إلى أن عملية الترابط بين الأهداف أصبحت أكثر وضوحاً وأهمية.

الجيل الثالث: ظهر ما يسمى بالخريطة الاستراتيجية والتي جعلت من الاستراتيجيات نقطة الارتكاز لفهوم بطاقة الأداء المتوازن، فلا يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن دون وجود استراتيجيات واضحة نابعة من رؤية ورسالة الشركة.

3.2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن

- نعمل البطاقة بمثابة حجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء في المستقبل.
- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على الموازنة بين مؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة للأداء في المؤسسة.
- تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.
- المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة العميل.
- توضح الرؤية الاستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.
- تتمكن المنظمة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة التقييم المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة.
- تبقى بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

4.2. مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي:²⁰
الرؤية المستقبلية (future vision): والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وماهي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

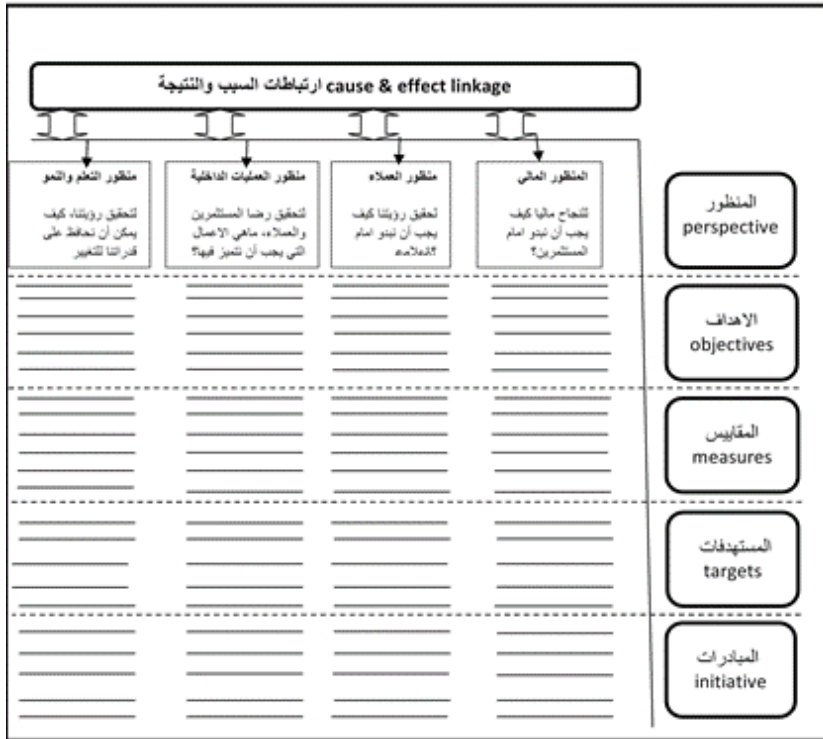
الاستراتيجية (strategy): والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.

البعد (perspective): مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المقياس (measures): تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصلاً لقياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شك.

المستهدفات (targets): والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)
ارتباطات السبب والنتيجة (cause and effect linkages): والتي تعبر عن علاقات الأهداف
أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا-إذن). والشكل التالي يوضح مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

شكل رقم (02): المكونات الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر : وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 160.

5.2. العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يتأثر باستراتيجيات المؤسسات، والعوامل البنائية والبيئية التي تواجه المؤسسات مثل حجم المؤسسة، عدم التأكد البيئي والاستثمار في الاصول غير الملموسة وهي عوامل تؤثر على تبني بطاقة الأداء المتوازن حسب ما أظهرته الدراسات العملية، كونها لها تأثير اساسي على قرارات تبني اي نظام رقابي اداري في المؤسسات وهذه العوامل هي:²¹

استراتيجية العمل: من المعروف أن أنظمة الرقابة المحاسبية يجب أن تصمم بناء على استراتيجية العمل في المؤسسة، هذا المبدأ يجب اختباره مع بطاقة الأداء المتوازن، وقد عد كل من (mile & Snow) أنواع من استراتيجية العمل التي ترتبط مع استراتيجية وبناء وعمليات المؤسسة وتتمثل في:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- الاستراتيجية المنظمة: وهي التي تبحث عن فرص السوق الخلاق، ولديها خبرة منظمة للاستجابة للظروف الطبيعية.
 - الاستراتيجية التحليلية: وهي التي تعمل بفعالية بشكل روتيني من خلال عمليات وبناءات رسمية وتراقب المنافسين للحصول على افكار جديدة تتبناها بسرعة.
 - الاستراتيجية الدفاعية: وهي تسيطر على سوق المنتج لان لها خبرة واسعة في العمل لكنها لا تبحث عن فرص جديدة خارج منطقة السيطرة.
 - الاستراتيجية التفاعلية: وهي غير قادرة عن الاستجابة بفعالية للتغيرات وعدم التأكد البيئي.
- حجم المؤسسة:** أن حجم المؤسسة كما أثبتته الدراسات الحاسبية يؤثر على تصميم واستخدام أنظمة الرقابة الادارية، فكلما ازداد حجم المؤسسة ازدادت مشاكل الاتصال والرقابة، مما يستوجب وجود أنظمة ادارية متطورة، لذا فان هذه المؤسسات تميل لاستخدام أنظمة ادارية أكثر تعقيدا، وتقدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة ادارية متكاملة تفيد في القرارات والعمليات متعددة المستويات، لذا فان المؤسسات الكبيرة الحجم هي الأكثر ميلا لتبني تلك البطاقة.
- عدم التأكد البيئي:** تعتبر المشكلة المركزية الأساسية للمؤسسات، وقد بينت الدراسات السابقة أن عدم التأكد يعود الى عدم الاستفادة من الكم الهائل من المعلومات، وأن الطلب على أنظمة المعلومات المتكاملة التي تتضمن مقاييس غير مالية يرتبط بمنظور البيئة المتغيرة الغير مؤكدة. أن بطاقة الأداء المتوازن التي تتضمن معلومات مستقبلية وغير مالية سيكون من الصعب تطبيقها في ظروف عدم التأكد العالي للمؤسسات، وتكون المؤسسات المستقرة بيئيا أكثر ميلا لتبني البطاقة.
- الاستثمارات في الأصول الغير ملموسة:** أن الادارة الفعالة للأصول غير الملموسة والتي تتضمن شهرة المؤسسة، يمكن أن تضيف قيمة للعمل، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة ادارية حيث أنها تتطلب استخدام مقاييس غير مالية تعكس قرارات النمو والتطور للمؤسسة، والأنشطة والمخرجات بصورة غير مباشرة، الا أن الدراسات العلمية لم تؤكد الفرضية القائلة بأن ميل المؤسسات لتبني بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على الاستثمار في الأصول غير الملموسة عندما تم قياسها بالنسبة للأصول الكلية.

6.2. محاور بطاقة الأداء المتوازن

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة محاور أساسية متكاملة تتفاعل فيما بينها وبشكل متبادل من خلال ما تتضمنه من مقاييس وأهداف تصب في تحقيق وتنفيذ استراتيجية الوحدة الاقتصادية بشكل متوازن وبالاستناد الى كل من المؤشرات المالية وغير المالية.²² ومقاييس في أربعة مجالات مختلفة وهي:²³

المحور المالي: يعد المحور المالي أحد محاور تقييم الأداء، وتمثل نتائج هذا المحور مقاييس موجهة لتحقيق الاهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية المؤسسة بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمؤسسة منافسة وبشكل نسبي الى جانب هدف النمو الذي يعد أحد المساهمات والمبادرات الاستراتيجية الأساسية، ويركز المنظور أيضا على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق المالكين، العائد على اجمالي الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة، ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل.²⁴

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

ويعتبر هذا المحور محصلة نهائية لأنشطة الشركة لتحقيق رضا المساهمين وتوقعاتهم من خلال زيادة قيمة استثماراتهم وزيادة أرباحهم²⁵. ويمكن تحسين الأداء المالي للشركة من خلال اتباع العديد من الاستراتيجيات ولنخصها في الآتي:

- **استراتيجية نمو المبيعات:** أن هذه الاستراتيجية يمكن تحقيقها من خلال تعميق العلاقة العملاء، ولا يتم ذلك إلا من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومتنوعة بالإضافة إلى جذب العديد من العملاء الجدد، وكذلك دخول الأسواق الجديدة، والتركيز على جميع العملاء الأكثر ربحية للشركة.
- **استراتيجية نمو الإنتاجية:** أن هذه الاستراتيجية تعد من الاستراتيجيات المهمة، ويمكن تحقيقها من خلال تخفيض تكاليف المؤسسة، ولا يمكن ذلك إلا من خلال قيام الشركة بإنتاج نفس الكمية وبأقل تكاليف وموارد مستخدمة (طاقة، موارد أولية، طاقة بشرية). وكذلك من خلال الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفعالية وذلك باستغلال الطاقة الكاملة للأصول الموجودة.

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المؤسسة وقد لخص Norton and Kaplan هذه المراحل في ثلاثة مراحل رئيسية هي: مرحلة النمو، ومرحلة النضج، ومرحلة الاستقرار²⁶. ففي مرحلة النمو حيث تكون المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم. وفي مرحلة الاستقرار تحاول المؤسسة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وترتكز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة، والقيمة الاقتصادية المضافة. أما مرحلة النضج فإن المؤسسة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، وترتكز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمنشأة بالإضافة إلى مقاييس آخر يمثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.

ومن ضمن المقاييس المالية التي يمكن استعمالها لقياس الجانب المالي ما يلي:²⁷
(معدل دوران الأصول، هامش الربح، مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية، دوران رأس المال، لقابلية الأيرادية)

محور العملاء: تعتمد معظم المؤسسات الاقتصادية في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجيتها، لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المؤسسة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بنوعية متميزة وبأسعار معقولة ومقياس الأداء المتوازن أخذ بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على محور العملاء الذي يشمل على مقاييس تتعلق بالزبائن المستهدفين وهي تتضمن مقاييس متعددة، مثل رضا العميل، والاحتفاظ بالعميل، واكتساب عملاء جدد، وربحية العميل، والنصيب في السوق في القطاعات المستهدفة، والقيمة من وجهة نظر العميل²⁸، التي تعتمد بشكل أساسي على اتباع المنشأة لأسلوب تحليل ربحية العملاء.

وعليه يمكن القول أن الأهداف الاستراتيجية في منظور العملاء تعتمد بشكل أساسي على اتباع المنظمة تقنيات تحليل ربحية العملاء لذلك ترتبط الأرباح المتحققة في جانب كبير منها بقدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء، وبالتالي الحصول على حصة سوقية مناسبة تتيح الحصول على هذه الأرباح، لكن

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

رضا العملاء وحده لا يضمن نجاحا استراتيجيا في الأمد البعيد اذا ما علمنا أن هذا الرضا يحوي في طياته مؤشرات يصعب تحقيقها أو قد تتناقض في الأمد القصير ، فالأسعار المنخفضة للسلع والخدمات والجودة العالية لها مدخلان من المفترض أن يتكاملا لتحقيق ولاء ينعكس ايجابيا على الارباح.²⁹

ومنه يمكن القول انه ولنجاح تطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء فانه يجب على مديري المؤسسة أن يحددوا طبيعة ونوعية العميل الواجب تحقيق رضاه، وكذلك حدود ومجال السوق الذي يمكن ممارسة النشاط من خلاله³⁰ ، حيث يقع في مجال منافسة مع الآخرين ويتم تقييم أداء المؤسسة في ضوء مدى النجاح المحقق للهدف الاستراتيجي الممثل في تحقيق رضاه العملاء ومن ثم فإن المؤشرات والمقاييس التي قد تستخدم في هذا المجال، كما وضحتها كابلان واتكنسون هي:³¹

(رضا العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، ربحية العميل، الحصة السوقية، المساهمة في الحساب)

محور العمليات الداخلية: يعتمد هذا المحور على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين³² . بعد انتهاء المؤسسة من مهمة تحديد العوامل المهمة اللازمة لجذب الزبون وإرضائه والحفاظة عليه فإنها تقوم بتحديد مقاييس العمليات التشغيلية الداخلية الضرورية حتى تكون جيدة الأداء فتهتم المؤسسة بجودة أدائها في الأمد القصير من خلال الاهتمام بالعمليات التشغيلية الداخلية وكذلك في الأمد الطويل من خلال عمليات الابتكار والإبداع عن طريق التركيز على وقت العمليات الإنتاجية في الشركة ومدى جودتها³³ ، وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفاعلية وأيضا تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين ويتحقق ذلك من خلال تقييم مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمنظمة، كيفية ترشيد التكاليف، والعمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن.

ان بعد العمليات الداخلية يكشف عن وجود اختلافين أساسيين بين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأداء المتوازن، إذ أن المداخل التقليدية تحاول مراقبة وتحسين العمليات القائمة الموجودة وأنها تذهب الى ما وراء مجرد المقاييس المالية للأداء من خلال دمج المقاييس المرتكزة على الوقت والنوعية، غير أن بطاقة الأداء المتوازن عادة ما تحدد العمليات الجديدة كليا والتي من الضروري أن تتفوق فيها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المالية والمتعلقة بالعملاء، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على ادخال عمليات الابداع في محور العمليات الداخلية.³⁴

ويمكن الإشارة الى أهم المؤشرات المعتمدة في هذا المحور، حيث أن تحديد هذه المؤشرات يتطلب معرفة دقيقة بواقع عمل المنظمة الحالي، وأساليب الانجاز ومعرفة بالعمليات المستقبلية، حيث أن معظم المقاييس والمؤشرات مأخوذة من مشروعات ادارة الجودة الشاملة، وفيما يلي أهم المقاييس المعتمدة:

(معدل دوران المخزون، التحسين في الإنتاجية، مؤشر الكفاءة الإدارية، معدل الاداء اليومي للعامل)

محور التعلم والنمو: يمثل هذا المحور البنية الاساسية والمهمة لنجاح المؤسسة حيث أنه يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالمؤسسة، حتى يمكنها أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل الداخلية، ويؤدي ذلك الى رفع مستوى جودة المنتج لتحقيق رضاه العملاء وتحسين الوضع المالي ككل للمؤسسة، ويصعب تطبيق

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

نظام الأداء المتوازن داخل المؤسسة بدون تهيئة المناخ المناسب للتعامل مع هذا النظام وتعريف العاملين بمهام العمل والاستراتيجية وكيفية انتهاز المشاركة الجماعية في تحقيق هذه الأهداف. ويلاحظ من الاستعراض السابق للمكونات الأساسية لنظام التقييم المتوازن للأداء أن الجوانب الثلاثة الأولى تخلق فجوة كبيرة بين الطاقات والامكانيات المتاحة وتلك التي تحتاج إليها المؤسسة لتحقيق الاستراتيجية المستهدفة، ويتم اشباع هذه الفجوة من خلال المحور الأخير والمتمثل في التعلم والنمو والذي يمكن أن ينقل الطاقات والامكانيات المتاحة من مستواها الحالي الى المستوى الذي يمكن معه تحقيق استراتيجية المؤسسة.³⁵

عندئذ فان الأهداف والمقاييس لذلك المنظور ستصبح جزءا مكتملا لبطاقة الأداء المتوازن في تلك الوحدة وعليه سيتم إضافة محور خامس الى تقنية العلامات المتوازنة الا وهو (محور البيئة المجتمعية) وهذا لغرض توسيع دورها في تقويم الأداء³⁶. وهناك عدة مؤشرات معتمدة لقياس جانب التعلم والنمو في المؤسسة نذكر بعضها فيما يلي:

(معدل التوظيف، معدل التأطير، مؤشر رضا العاملين، معدل دوران العاملين)

3. الإطار التنفيذي لبطاقة الأداء المتوازن

اثبت الواقع العملي أن العديد من المؤسسات التي تميزت عالميا اعتمدت على أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ذلك التميز. إلا أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كمثل العديد من الأساليب والطرق التي تعرضت لجموعة من الصعوبات، وفيما يلي عرض موجز لبعض خطوات وقواعد وانتقادات تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

3.1. خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن: أن عملية بناء بطاقات الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى، بدءا باستراتيجية المؤسسة حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازنا بين مختلف الجوانب³⁷. ولهذا فان بناء بطاقة الأداء المتوازن تختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة عملها فبعض المؤسسات تحصر مهمة بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن الأولي بأشخاص محددين لهم اطلاع كافي على الموقف الاستراتيجي الحالي³⁸. والجدول التالي يوضح الخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

جدول رقم (01): خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

الخطوة 1	تحديد الرؤية التنظيمية	تحديد الرؤيا للمنظمة
الخطوة 2	تحديد الاستراتيجيات	ماهي الاستراتيجيات التي سنتبناها؟ وماهي المجالات التي سنركز عليها؟
الخطوة 3	تحديد عوامل النجاح الحرجة والمحاور	بماذا سنكون جيدين بالنسبة لكل محور؟
الخطوة 4	تحديد المقاييس	ماذا سنقيس في كل محور؟
الخطوة 5	التقييم	كيف سنقيم بطاقتنا؟
الخطوة 6	اعداد خطط العمل	ماهي الاعمال الواجب علينا انجازها لنصل الى مبتغانا؟
الخطوة 7	المتابعة والادارة	كيف سنتابع ونطور ونوجه بطاقتنا؟

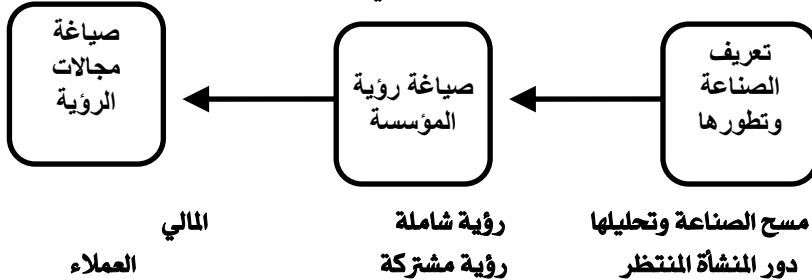
المصدر: احمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة

الزرقاء للعلوم والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2009، ص 09.

الخطوة الأولى: تحديد الرؤية التنظيمية

تمثل الرؤية تصورات أو توجهات أو طموحات وآمال لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل وتتم هذه الخطوة عن طريق عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد على أن يتم ذلك قدر الإمكان بمعرفة طرف خارجي للحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول موقف الصناعة والاتجاهات فيها، وقد يتطلب الأمر أيضا ندوة مشتركة تحضرها الإدارة العليا وقادة الرأي. إلى جانب ندوة تحضرها الإدارة العليا ومجموعة المشروع وشخص له خبرة سابقة بمشروعات تقييم الأداء المتوازن. وتتم هذه الخطوة بعدة مراحل على النحو الموضح بالشكل التالي:

شكل رقم (03): مراحل صياغة الرؤية التنظيمية في ظل مدخل قياس الأداء المتوازن



المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الخطوة الثانية: تحديد الاستراتيجيات

تصف الاستراتيجية القواعد الاجرائية والأحداث والقرارات المطلوبة للمؤسسة لتطوير حالة موجودة الى حالة مرغوبة في المستقبل، أي ماهي الاستراتيجيات التي سنتبناها وماهي المجالات التي سنركز عليها، ويعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن أداة لترجمة الرؤية والاستراتيجية الى مقاييس محددة واهداف والمنطق الأساسي لكيفية ربط المحاور المختلفة هو:

- للنجاح ماليا لابد من تحقيق رضا العملاء، وبالتالي لابد من التفوق في عمليات الأعمال الرئيسية لتصبح أكثر كفاءة.
- للحصول على رضا العملاء لابد من التفوق في عمليات العمل.
- لتحسين عملياتنا الداخلية لابد من التطوير والتحسين المستمر.
- عند الانتهاء من هذه المرحلة سينتج عبارات لكل محور تشير الى الاستراتيجيات الرئيسية بالترتيب حسب الأولوية لإنجاز الرؤية المرغوبة.

الخطوة الثالثة: تحديد عوامل النجاح الحرجة

تعني هذه الخطوة الانتقال من التوصيفات والاستراتيجيات المذكورة سابقا الى المناقشة والحكم على ما يكون مطلوباً لنجاح المقياس وماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها، بعبارة أخرى يجب على المؤسسة أن تقرر الآن ماهي عوامل النجاح الحاكمة وترتيبها حسب الأولوية، وهناك أسلوب مناسب لبدء هذا الجزء يتمثل في تكوين مجموعات نقاشية لتقرير العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي سبق وضعها، وفي الجلسة المشتركة يدور النقاش ويتواصل لمحاولة التوصل الى اتفاق حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية.

الخطوة الرابعة: تحديد مقاييس الأداء

يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس الرئيسية المعنية التي سيتم استخدامها في العمل لاحقا، يجب أن نبداً بما يسمى بالعصف الذهني، بحيث لا ترفض أي فكرة بل تستخدم جميعها في العملية، وفي المرحلة النهائية نقوم بتحديد الترتيب حسب الأولوية للمقاييس التي تبدو أكثر تعلقاً، ويمكن أن تراقب وتسمح بالقياس.³⁹

الخطوة الخامسة: التقييم

لابد أن يتم وضع أهداف بالنسبة لكل مقياس مستخدم اذ يعطي الهدف معنى لنتائج القياس بتزويدها بدرجة للمقارنة، وتحتاج المؤسسة لكلا الأهداف القصيرة والطويلة الأمد لكي تستطيع الاستمرار واتخاذ الفعل التصحيحي في حينه، ويجب أن تكون الأهداف الرئيسية متسقة مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية الاجمالية والتي لا تتعارض مع بعضها البعض.

الخطوة السادسة: اعداد خطط العمل

لإكمال بطاقة الأداء المتوازن ينبغي على ادارة المؤسسة اعداد مخطط عمل action plans والتي تتضمن تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لإنجاز الأهداف والرؤية الموضوعية، وأيضا تتضمن الأفراد المسؤولين والمدة، ويرتبط التنفيذ السليم للاستراتيجيات ضرورة الرقابة والمتابعة لاتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عند وجود انحرافات عن الخطط الموضوعية.

الخطوة السابعة: المتابعة والإدارة

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة كأداة ديناميكية للإدارة ومن الضروري استخدام بطاقة الأداء المتوازن لمختلف العمليات اليومية في المؤسسة، لذلك يجب أن تبني على أساس برنامج يومي لكل وحدة وستكون الرقابة على العمليات اليومية من خلال التقرير الجاري، لذلك يجب أن تتضمن خطة التطبيق قواعد وطرق مقترحة لضمان حفظ التوازن، ويجب أن تعمل المقاييس خصوصا للرقابة في المدى القصير بشكل مستمر.

2.3. قواعد تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

توجد هنالك قواعد أطلق عليها اسم القواعد الذهبية الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، والتي يمكن عرضها على النحو الآتي:⁴⁰

- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحا لكل العاملين حتى يؤدي الى التزام العاملين بالمقاييس.
- يجب إدراك أنه لا توجد هنالك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، نظرا لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.
- يجب إدراك أن تحديد وفهم استراتيجية المؤسسة انما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن، لذا يجب تحديد الأهداف بشكل واضح، واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الاستراتيجية وتعكس مدى تحديد الأهداف المحددة.
- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.
- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل الى الأعلى ومن أعلى الى أسفل التنظيم، من أجل إدراك التغيرات المستمرة.
- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز نظام الأعمال، ولا شك أن ذلك يقضي على اغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من اعاقا العمل الإداري.⁴¹

3.3. الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن

على الرغم من أهمية هذا المدخل في تقييم الأداء والاهتمام بتطبيقه إلا أن كثيرا من الكتاب أشاروا إلى انتقادات خاصة بهذا المدخل، يمكن تناولها فيما يلي:⁴²

أ- **علاقة السببية:** الافتراض الرئيسي في مدخل قياس الأداء المتوازن هو علاقة السببية بين المحاور الأربعة التي يقوم عليها النموذج. فالاستراتيجية في هذا النموذج هي تحديد الفروض على أساس السبب والنتيجة. ونظام تقييم الأداء يحدد العلاقات (الفروض) بين الأهداف (والمقاييس) في المحاور المختلفة لنموذج قياس الأداء المتوازن. على سبيل المثال يستخدم معدل العائد على رأس المال المستثمر في المحور المالي في مدخل قياس الأداء المتوازن. ومحركات قياس الأداء لهذا المعدل هو تكرار وزيادة المبيعات للعملاء، وهذا نتيجة لولاء العملاء للمؤسسة. وبالتالي تحدد المؤسسة ولاء العميل كأحد المقاييس في محور العميل، نظرا لما له من دور مؤثر وقوى على رأس المال المستثمر. ولكن كيف يمكن للمؤسسة تحقيق ولاء العميل؟، يمكن ذلك من تحليل تفضيلات العميل فمثلا التسليم في المواعيد المحددة يحقق رضا العملاء. وبالتالي

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

فإن تطوير نظم الالتزام بمواعيد تسليم المنتج من المتوقع أن يحقق رضا العميل، والتي تؤدي إلى تحسن في الأداء المالي. وبالتالي يؤخذ كل من ولاء العميل والالتزام بمواعيد التسليم كمقاييس في محور العميل. وبالتالي فهو يصف استراتيجية المؤسسة، حيث يحدد تتابع الفروض على أساس علاقة السببية بين نتائج القياس ومحركات الأداء لهذه النتائج.

ب- هرمية مدخل قياس الأداء المتوازن: مدخل قياس الأداء المتوازن هو مدخل هرمي مما يعرضه أنه لا يأخذ في الاعتبار عوامل عدم التأكد وبالتالي تقل الانتقادات الموجهة لعلاقة السببية، التي تتعرض لها الاستراتيجية عند تنفيذها وبالتالي يجب التساؤل عن العقبات التي تعوق تنفيذ الاستراتيجية. كما أن نموذج قياس الأداء المتوازن يفترض أن استراتيجية المؤسسة قد تمت صياغتها بصورة سليمة وأن خطة تنفيذ الاستراتيجية تم تحديدها بشكل سليم. فمدخل قياس الأداء المتوازن بما يتضمنه من الشكل الهرمي من أعلى إلى أسفل يشير إلى قضية أخرى تتعلق بالعاملين، حيث أن نجاح هذا المدخل يعتمد على ربطه بالمؤسسة وبيادرتها. ولذلك اقترح أحد الكتاب نموذجا يركز على الجانب الإنساني بدلا من جانب التعلم والنمو وذلك بهدف تركيز الانتباه على المشكلات التنظيمية. وأخيرا يجب أن نلاحظ أن الانتقادات الموجهة لمدخل قياس الأداء المتوازن كانت بعد ظهوره بعامين أو أربعة أعوام وقبل تطبيقه بشكل كبير وقبل حدوث العديد من التعديلات على هذا النموذج بعد تطبيقه في كثير من المؤسسات.

4. تقييم أداء مؤسسة مولاهم وشركائه للبناء باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

مؤسسة «مولاهم وشركائه للبناء»، هي مؤسسة ذات سهم جماعي (شركة تضامن) حيث تعتبر إحدى المؤسسات المتوسطة الخاصة، يتمثل نشاطها الأساسي في القيام بأشغال البناء في مختلف مراحلها. أنشأت من طرف السيد مولاهم كمال مهندس معماري وحرمه السيدة مغزي نادية تقنية في الأشغال العمومية بتاريخ 27 أفريل 2007 برأسمال قدره مليون دينار جزائري 100.000.00 دج مقسم كالآتي:

- السيد مولاهم كمال بخمسمائة ألف دينار جزائري 500.000.00 دج.

- السيدة مغزي نادية بخمسمائة ألف دينار جزائري 500.000.00 دج.

حيث تم تقسيم الحصص مناصفة بين المالكين، تم تحديد مقرها بتحصيص عبد الحفيظ بوصوف الشطر الثاني (تحصيص الزهراء) رقم 28 قسنطينة، كما تم تعيين السيد مولاهم كمال مسيرا لها وهذا ما نص عليه العقد التأسيسي رقم 387. تتمثل أنشطة المؤسسة في صماعة النجارة المتعلقة بالبناء، أشغال مسافة البناء والترصيص، دهن المباني، صناعة وإنتاج مجموعة المباني المعدنية، أشغال الكهرباء، الأشغال العمومية الكبرى وأشغال الري، الحفر والأشغال الريفية، أشغال الطرقات والمطارات، أشغال السكك الحديدية، الأشغال الحضرية والنظافة العمومية، وضع القنوات طويلة المسافة، الترقية العقارية، الدراسات والإنجازات في الهندسة المدنية، ترميم البنايات.

1.4. تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة

سننطلق إلى أهم المؤشرات التي جاءت في كل محور

مؤشرات المحور المالي

يعد المحور المالي أحد المحاور التي تلخص الأداء من خلال مقاييس مالية مترابطة، حيث سنعرض مؤشرات هذا المحور من خلال ترجمة استراتيجية مؤسسة «مولاهم وشركائه للبناء»، التي تهدف إلى

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

تحسين وضعيتها المالية لأجل تغطية تكاليفها وأعبائها من خلال زيادة العوائد والربحية، كما هو الحال بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية، وفيما يلي أهم مؤشرات هذا المحور.
أ. هامش الربح: الذي يمكن تحديده وفق الجدول التالي:

الجدول (02): تطور هامش الربح

الوحدة: دج

السنة	2013	2014	2015
الربح	5369321	5508365	4534079
المبيعات	135005047	190971913	139854648
هامش الربح %	3.98	2.88	3.24

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على ميزانيات المؤسسة 2013-2015

يشير الجدول (02) إلى عدم استقرار هامش الربح في المؤسسة حيث قدر بـ 3.98 % سنة 2013، لينخفض بعدها بنسبة 27.64 % سنة 2014 فقد وصل إلى 2.88 % وهذا راجع إلى ارتفاع مستوى مبيعات هذه السنة بنسبة أعلى من نسبة ارتفاع مستوى الربح، ثم عاد المعدل للزيادة بنسبة 12.5 % ليصل إلى 3.24 % سنة 2015.

ب. معدل دوران الأصول: يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على استغلال كافة الأصول المتاحة في تحقيق المبيعات، وارتفاع هذه النسبة يشير إلى أن المؤسسة تستخدم موجوداتها بكفاءة عالية في تحقيق مبيعاتها، والذي يمكن تحديده وفق الجدول التالي:

الجدول (03): تطور معدل دوران الأصول

الوحدة: دج

السنة	2013	2014	2015
صافي المبيعات	135005047	190971913	139854648
إجمالي الأصول	100414121	148293552	126496992
معدل دوران الأصول	1.34	1.29	1.1

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على ميزانيات المؤسسة 2013-2015

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

يشير الجدول (03) أن معدل دوران الأصول في تناقص مستمر حيث بلغ 1.34 مرة سنة 2013 لينخفض إلى 1.29 سنة 2014 بنسبة 3.73 % مقارنة بما كان عليه، أما سنة 2015 فقد شهدت انخفاض بنسبة 14.73 % حيث بلغ 1.1 مرة، وهذا راجع إلى انخفاض مستوى المبيعات بنسبة أكبر من انخفاض حجم الأصول.

ج. القابلية الإيرادية: والتي يمكن تحديدها وفق الجدول التالي:

الجدول (04): تطور القابلية الإيرادية

الوحدة: دج

السنة	2013	2014	2015
هامش الربح	0.04	0.03	0.03
معدل دوران رأس المال	21.20	29.34	25.27
القابلية الإيرادية	0.85	0.88	0.76

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على ميزانيات المؤسسة 2013-2015

يشير الجدول (04) أن القابلية الإيرادية قد بلغت 0.85 في سنة 2013، أما سنة 2014 فقد ارتفعت بنسبة 3.52 % لتبلغ 0.88 وهذا راجع إلى ارتفاع معدل دوران رأس المال في هذه السنة، ثم عادت للانخفاض إلى 0.76 سنة 2015 بسبب انخفاض معدل دوران رأس المال مع بقاء هامش الربح ثابتا. د. مؤشر تخفيض التكاليف: حيث يعبر عن هذا المؤشر بنسبة الزيادة في الربح والذي يمكن تحديده كما يلي:

الجدول (05): تطور أرباح المؤسسة

الوحدة: دج

السنة	2013	2014	2015
الأرباح	5369321	5508365	4534079
الزيادة %	0.45	2.6	-17.69

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على ميزانيات المؤسسة 2012-2015

- أرباح المؤسسة سنة 2012: 5345326 دج.

يشير الجدول (05) أن المؤسسة حققت أرباحا خلال سنوات الدراسة متزايدة ومتناقصة من سنة إلى أخرى، مما أدى إلى ارتفاع المعدل بنسبة 2.6 % خلال سنة 2014، ثم لينخفض بنسبة 17.69 % سنة 2015 مقارنة بسنة 2014.

مؤشرات محور العملاء

إن مقاييس الأداء تنعكس بشكل واضح من خلال الأطراف المستخدمة للأشغال المنجزة من طرف المؤسسة، والممثل الرئيسي لتلك الأطراف هم العملاء، إذ تعتبر آلية تحقق الإيراد مرتكزة بشكل رئيسي على حجم

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

التعاملات مع العملاء وأعدادهم. حيث أن اكتساب العملاء يعد الهدف الأساسي للمؤسسة والسبيل الوحيد الذي يمكنها من الحفاظ على حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها وزيادتها أن أمكن، ومن المؤشرات المقترحة في هذا المحور نجد

أ. معدل نمو المبيعات: والذي يمكن تحديده وفق الجدول التالي:

الجدول (06): تطور مبيعات المؤسسة

الوحدة: دج

السنة	2013	2014	2015
المبيعات	135005047	190971913	139854648
معدل نمو المبيعات %	-14.31	41.45	-26.77

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على ميزانيات المؤسسة 2012-2015

- مبيعات المؤسسة سنة 2012: 157557949 دج.

يشير الجدول (06) أن مبيعات المؤسسة شهدت انخفاضا ملحوظا سنة 2013 مقارنة بما كانت عليه سنة 2012 ثم تداركت هذا الانخفاض بارتفاع معتبر قدر بـ 41.45 % سنة 2014 أي بمقدار 55966866 دج، أما بالنسبة لسنة 2015 فقد قدرت المبيعات بـ 139854648 دج، حيث عرفت انخفاضا ما نسبته 26.77 % مقارنة بسنة 2014.

ب. الحصة السوقية: تعذر علينا الحصول على إجمالي مبيعات السوق أي عدد المشاريع المنجزة في كامل القطر الوطني، لكن استطعنا الوصول إلى العدد المنجز منها في ولاية قسنطينة، حيث يشمل هذا الرقم كل من المشاريع القائمة في المناطق الحضرية والريفية معا، والجدول التالي يعبر عما توصلنا إليه.

الجدول (07): تطور الحصة السوقية للمؤسسة

الوحدة: مشروع

السنة	2013	2014	2015
حجم المبيعات	3	2	4
حجم مبيعات السوق	2993	5373	9055
المعدل %	0.1	0.04	0.04

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معلومات من المؤسسة ومديرية السكن والتجهيزات العمومية لولاية قسنطينة

يشير الجدول (07) أن الحصة السوقية للمؤسسة تناقصت حيث كانت 0.1 % سنة 2013، لتصبح 0.04 % سنتي 2014 و2015؛ حيث شهدت انخفاضا كبيرا يقدر بـ 60 %. ويلاحظ أن الحصة السوقية للمؤسسة صغيرة جدا مقارنة بما هو منجز في ولاية قسنطينة فما بالك على المستوى الوطني، وهذا راجع إلى عامل الوقت حيث يتعذر عليها إنجاز مشاريعها في وقت قصير.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

ج. درجة الاحتفاظ بالزبائن: والتي يمكن تحديدها وفق الجدول التالي:

الجدول (08): درجة الاحتفاظ بالزبائن في المؤسسة

السنة	2013	2014	2015
عدد الزبائن	214	160	51
درجة الاحتفاظ بالزبائن %	144	-25.23	-68.12

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معلومات من المؤسسة

- عدد الزبائن لسنة 2012: 100 زبون

يشير الجدول (08) إلى وجود تباين كبير في درجة الاحتفاظ بالزبائن فمنذ أن كان 144 % سنة 2013، أصبح 25.23 % سنة 2014 ثم عاود الانخفاض بنسبة 68.12 % سنة 2015. ويعزى هذا الانخفاض إلى نقص عدد المشاريع التي فازت بها المؤسسة خلال السنوات الأخيرة. د. تكاليف التسويق: والتي يمكن تحديدها وفق الجدول التالي:

الجدول (09): تطور تكاليف التسويق في المؤسسة

الوحدة: دج

السنة	2013	2014	2015
مصاريف الإشهار	30855	13550	13550
الزيادة %	-72.92	-56.08	0

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على ميزانيات المؤسسة 2012-2015

- مصاريف الإشهار لسنة 2012: 113930 دج

يشير الجدول (09) أن مصاريف الإشهار لسنة 2012 بلغت 113930 دج، ثم بدأت بالانخفاض إلى أن وصلت إلى 30855 دج سنة 2013 بمعدل 72.92 %، ثم عاودت الانخفاض سنة 2014، إلى أن بلغت 13550 دج لكن بمعدل أقل قدر بـ 56.08 %، أما سنة 2015 فقد بقيت على حالها. فتشير المعطيات أن المؤسسة اهتمت بالأنشطة الإشهارية في سنواتها الأولى من العمل ثم تراجع اهتمامها بالأمر تدريجيا ليصل إلى مستوى مستقر.

مؤشرات محور العمليات الداخلية

تعمل المؤسسة على تطوير نفسها من الداخل والمحافظة على مستوى عال من الأداء فيما تقوم به من عمليات ونشاطات في إطار عملها اليومي، حيث يبين لنا هذا المحور درجة الحساسية التي يقيسها وأثرها المنعكس على مقاييس الأداء الموضوعة في كل من المحور المالي ومحور الزبائن، حيث يتم بناء على هذا المحور تحديد مؤشرات قياس الأداء من خلال ما يلي:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

أ. معدل دوران المخزون؛ والذي يمكن تحديده وفق الجدول التالي:

الجدول (10): معدل دوران المخزون في المؤسسة

الوحدة: دج

السنة	2013	2014	2015
تكلفة المبيعات	98315986	163683195	106222027
المخزون	0	6240000	0
متوسط المخزون	4063000	3120000	3120000
المعدل	24.20	52.46	34.04

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على ميزانيات المؤسسة 2013-2015

يشير الجدول (10) أن معدل دوران المخزون لسنة 2013 بلغ 24.2 ثم ارتفع لأكثر من الضعف سنة 2014 ليصل إلى 52.46 أي بنسبة زيادة 116.78 % أما سنة 2015 فقد شهدت نزول هذا المعدل إلى 34.04 أي بنسبة انخفاض قدرت بـ 35.11 %.

ب. التحسين في الإنتاجية: حيث يعبر عن هذا المؤشر عن نسبة الزيادة في القيمة المضافة، والتي يمكن تحديدها كما يلي:

الجدول (11): التحسين في إنتاجية المؤسسة

الوحدة: دج

السنة	2013	2014	2015
القيمة المضافة	27216570	30952830	25910640
المعدل %	24.11	13.73	-16.29

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على ميزانيات المؤسسة 2012-2015

- القيمة المضافة لسنة 2012: 21928945 دج.

يشير الجدول (11) أن معدل تحسين الإنتاجية بلغ حده الأقصى سنة 2013 بعد ارتفاع بنسبة 24.11 % مقارنة بسنة 2012، ثم استمر في الارتفاع بمعدل أقل سنة 2014 ليبلغ 13.73 %، لتشهد انخفاضا بنسبة 16.29 % سنة 2015، بسبب انخفاض إجمالي مبيعات المؤسسة خلال هذه السنة.

ج. الكفاءة الإدارية: والتي يمكن تحديدها وفق الجدول التالي:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الجدول (12): الكفاءة الإدارية للمؤسسة

الوحدة: دج

السنة	2013	2014	2015
إجمالي التكاليف	129635801	185484323	135337223
إجمالي الإيرادات	135005122	190998688	139854723
معدل الكفاءة الإدارية	0.96	0.97	0.97

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على ميزانيات المؤسسة 2013-2015

يشير الجدول (12) أن معدل الكفاءة الإدارية للمؤسسة مستقرا، فقد بلغ 0.96 سنة 2013 و0.97 في سنتي 2014 و2015، حيث يتبين من النتائج أن الكفاءة الإدارية للمؤسسة ليست في حالة جيدة لأن المعدل مرتفع نوعا ما حيث أنه كلما اقترب هذا الأخير من الصفر كلما كان أفضل. د. معدل الأداء اليومي للعامل: والذي يمكن تحديده وفق الجدول التالي:

الجدول (13): الأداء اليومي للعامل في المؤسسة

السنة	2013	2014	2015
عدد المشاريع المنجزة	3	2	4
عدد أيام العمل في السنة	264	264	264
المعدل %	1.14	0.76	1.51

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معلومات من المؤسسة

يشير الجدول (13) أن معدل الأداء اليومي للعامل لسنة 2013 بلغ 1.14 %، ثم انخفض إلى 0.76% سنة 2014، وهذا راجع إلى نقص في عدد المشاريع المنجزة خلال تلك السنة، أما في سنة 2015 فقد عاود الارتفاع ليصل إلى 1.51 %.

مؤشرات محور التعلم والنمو

يتوجب على المؤسسة تنمية مهاراتها وقدراتها التي تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهذا من أجل سد الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية وتلك المطلوب تحقيقها، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال تحديد المعلومات والتقنيات الضرورية وتحديد المناخ والبيئة والثقافة المطلوب تحقيقها، وبناءا على ما ورد فإن مؤشرات محور التعلم والنمو هي:

أ. معدل التأطير: والذي يمكن تحديده وفق الجدول التالي:

الجدول (14): معدل التأطير في المؤسسة

السنة	2013	2014	2015
عدد الإطارات والتقنيين	19	19	19
إجمالي العمال	433	360	307
المعدل %	4.39	5.28	6.19

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معلومات من المؤسسة

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

يشير الجدول (14) أن معدل التأخير في المؤسسة منخفضا نوعا ما حيث وصل إلى 4.39 % سنة 2013، ليرتفع تقريبا كل سنة بنسبة 20 % ليصل إلى 5.28 % سنة 2014، و6.19 % سنة 2015. ونلاحظ أن المؤسسة لا تمتلك عدد كبير من الإطارات لأن طبيعة عملها لا تتطلب ذلك فهي تعتمد في توظيف عمالها على الخبرة، حيث تكتفي بتقني واحد لكل ورشة وذلك للإشراف على العمال وضمان السير الحسن للعمل. ب. معدلات التوظيف: والتي يمكن تحديدها وفق الجدول التالي:

الجدول (15): معدلات التوظيف للمؤسسة

السنة	2013	2014	2015
إجمالي العمال	433	360	307
المعدل %	33.64	-16.86	-14.72

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معلومات من المؤسسة

- إجمالي العمال لسنة 2012: 324 عامل.

يشير الجدول (15) أن معدلات التوظيف في المؤسسة متذبذبة من سنة إلى أخرى، فبعد أن ارتفعت سنة 2012 بمعدل 33.64 %، عاودت للانخفاض سنتي 2013 و2014 بمعدل 16.86 % و14.72 % على التوالي. ويمكن تفسير ذلك بنقص عدد المشاريع المنجزة خلال هذه السنوات. ج. مؤشر رضا العاملين: والذي يمكن تحديده وفق الجدول التالي:

الجدول (16): معدل رضا العاملين بالمؤسسة

الوحدة: دج

السنة	2013	2014	2015
أجور العاملين	14763117	17445684	13900147
المعدل %	42.74	18.17	-20.32

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على ميزانيات المؤسسة 2012-2015

- أجور العاملين لسنة 2012: 10342627 دج.

يشير الجدول (16) أن مصاريف العاملين ارتفعت إلى غاية سنة 2014، فقد بلغت نسبة الارتفاع 42.74 % سنة 2013، و18.17 % سنة 2014 بالرغم من أن عدد العمال في هذه السنة قد انخفض مقارنة بسابقتها، فهذا الارتفاع جاء نتيجة للزيادات في الأجر التي عرفتها مختلف القطاعات الاقتصادية في البلاد، أما في سنة 2015 فقد انخفض المعدل بنسبة 20.32 % بسبب تقليص عدد العاملين. د. معدل دوران العاملين: والذي يمكن تحديده وفق الجدول التالي:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الجدول (17): معدل دوران العاملين

السنة	2013	2014	2015
عدد العاملين تاركى العمل	191	144	80
العدد الإجمالي للعاملين	433	360	307
المعدل %	44.11	40	26.06

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على معلومات من المؤسسة
يشير الجدول (17) أن عدد العمال تاركى العمل سنة 2013 بلغ 191 عامل فكان معدل دوران العاملين 44.11 %، أما سنتي 2014 و2015 فقد قدر المعدل بـ 40 % و 26.06 % على التوالي. مما سبق نلاحظ تسرب عدد كبير في العمال وذلك راجع لحاجات العمل حيث يمكن أن تحتاج المؤسسة للعامل في فترة معينة ولا تحتاج إليه في أخرى.

4.2. تحليل نتائج تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة

من خلال زيارتنا لمؤسسة «مولاهم وشركائه للبناء»، وحديثنا مع مسيرها والعاملين بالخطوط الأمامية فيها استنتجنا أهم الأهداف التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها، حيث يأتي في مقدمتها الربح إذ تهدف المؤسسة إلى تعظيم عوائدها، وهذا لا يتحقق إلا بتوسيع حصتها السوقية أي السعي إلى اكتساب مشاريع جديدة. كما علمنا أن المؤسسة لم يسبق لها استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها حيث يتم ذلك بالطرق الكلاسيكية المعتمدة على المؤشرات والنسب المالية فقط، وفيما يلي سنقوم بتحديد وزن كل مؤشر من مؤشرات محاور بطاقة الأداء المتوازن اعتمادا على مدى اهتمام المؤسسة به كما سنضع له نسبة الهدف والتحسين الذي تسعى إليه وذلك بالاعتماد على الاستراتيجية التي تتبعها.

الجدول (18): وزن كل مؤشر مع نسبة وقيمة التحسين المقترحة له

المحاور	المؤشرات	الوزن	سبب اختيار النسبة	الهدف	سبب اختيار النسبة
المحور المالي	هامش الربح	10%	وضعنا لهذا المحور نسبة 40 % لأن أكثر ما تطمح إليه المؤسسة هو تحسين وضعها المالي	10%	الزيادة في هامش الربح تعبر عن الزيادة في رقم الأعمال وهذا ما تسعى إليه المؤسسة
	معدل دوران الأصول	10%		1.5	لأن هذا المعدل يعبر عن مدى تحقيق حجم أعمال يتناسب مع حجم الأصول
	القابلية الإيرادية	10%		0.9	تهدف المؤسسة إلى زيادة قابليتها الإيرادية
	تخفيض التكاليف	10%		5%	التخفيض في التكاليف والتحسين في الإنتاجية يمكن المؤسسة من الزيادة في ربحيتها

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

أما بالنسبة للشكل المقترح لنموذج بطاقة الأداء المتوازن فإنه يتكون من الأعمدة التالية:

- المحاور الرئيسية: عددها أربعة يحتوي كل محور على مؤشرات قياس تترجم رؤية واستراتيجية المؤسسة وتحدد نسبة بلوغ هذه الأهداف، وبناء على ذلك قمنا بربط كل محور بأربع مؤشرات أساسية.
- الوزن: أعطيت للمحاور الأربعة أوزان تختلف باختلاف أهميتها في تحقيق الاستراتيجية.
- الأهداف: تتمثل في الأهداف المسطرة والمنشود تحقيقها.
- المنجز: ما تم انجازه فعلا، وقد يقاس بشكل كمي أو نوعي.
- النتيجة النهائية: أي نتائج مقارنة الأهداف مع ما تم انجازه فعلا وفقا للعلاقة التالية:
النتيجة النهائية = (وزن القياس X المنجز فعلا) / الهدف

الجدول (19): نموذج بطاقة الأداء المتوازن الخاص بالمؤسسة

المحاور	المؤشرات	الوزن	الهدف	النتائج المنجزة فعلا			النتيجة النهائية %		
				2013	2014	2015	2013	2014	2015
المحور المالي	هامش الربح	%10	%10	3.98	2.88	3.24	3.98	2.88	2.24
	معدل دوران الأصول	%10	1.50	1.34	1.29	1.1	8.93	8.60	7.33
	القابلية الإيرادية	%10	0.90	0.85	0.88	0.76	9.44	9.77	8.44
	تخفيض التكاليف	%10	%05	%0.45	%2.6	%-17.69	0.9	5.2	-35.38
1	اداء المحور الأول	%40	-	-	-	-	23.25	26.45	-17.37
محور العملاء	معدل نمو المبيعات	7.5 %	%20	%-14.31	%41.45	%-26.77	-5.37	15.54	-9.29
	الحصة السوقية	7.5 %	%03	%0.1	%0.04	%0.04	0.25	0.1	0.1
	درجة الاحتفاظ بالزبائن	7.5 %	%60	%144	%-25.23	%-68.12	18	-3.15	-8.51
	تكاليف التسويق	7.5 %	%60	%-72.92	%-56.08	%0	-10.36	-7.01	0
2	اداء المحور الثاني	%30	-	-	-	-	4.52	5.48	-17.7
محور العمليات الداخلية	معدل دوران المخزون	%5	50	24.2	52.46	34.04	2.42	5.25	3.40
	التحسين في الإنتاجية	%5	%50	%24.11	%13.73	%-16.29	2.4	1.37	-1.63
	الكفاءة الإدارية	%5	0.90	0.96	0.97	0.97	5.33	5.39	5.39

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

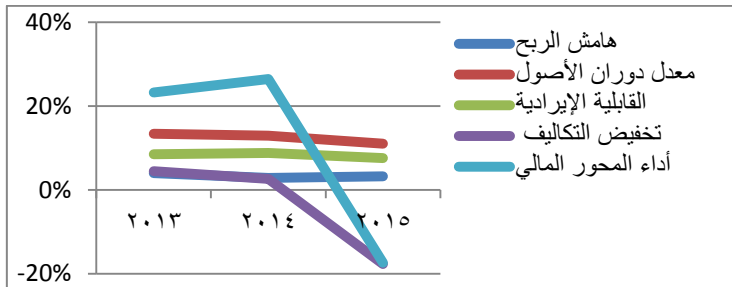
8.39	4.22	6.33	%1.51	%0.76	%1.14	%90	%5	معدل الأداء اليومي للعامل	
15.55	16.23	16.48	-	-	-	-	%20	اداء المحور الثالث	3
1.55	1.32	1.1	%6.19	%5.28	%4.39	%10	%2.5	معدل التأخير	محور النظام والعمود
-0.61	-0.7	1.40	%14.72	%16.86	%33.64	%60	%2.5	معدلات التوظيف	
-0.85	0.76	1.78	%20.32	%18.17	%42.74	%60	%2.5	رضا العاملين	
2.17	3.33	3.68	%26.06	%40	%44.11	%30	%2.5	معدل دوران العاملين	
2.26	4.71	7.96	-	-	-	-	%10	اداء المحور الرابع	4
-17.26	52.87	52.21	-	-	-	-	%100	الأداء الكلي	5

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات سابقة

نتائج المحور المالي

يمكننا رؤية وتحليل نتائج هذا المحور من خلال المنحنيات التالية:

الشكل (04): مؤشرات المحور المالي



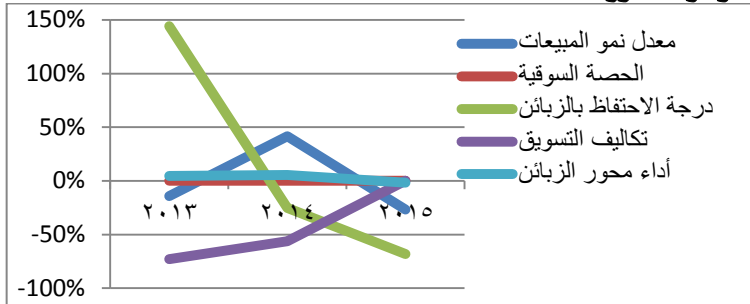
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الجدول (19)

يشير الشكل (04) أن مؤشرات المحور المالي مستقرة نوعاً ما خلال سنوات الدراسة، ما عدا معدل تخفيض التكاليف الذي انخفض كثيراً سنة 2015 نتيجة ارتفاع أعباء العملية الإنتاجية وهذا راجع إلى ارتفاع أسعار المواد الأولية، ما أدى إلى انعدام هامش ربح المؤسسة وقلة العائد على الأموال المستثمرة، مما سبق يمكن القول أن الأداء المالي خلال هذه الفترة كان متوسطاً، ما عدا في سنة 2015 أين كان سلبياً.

نتائج محور العملاء

يمكننا رؤية وتحليل نتائج هذا المحور من خلال المنحنيات التالية:

الشكل (05): مؤشرات محور العملاء



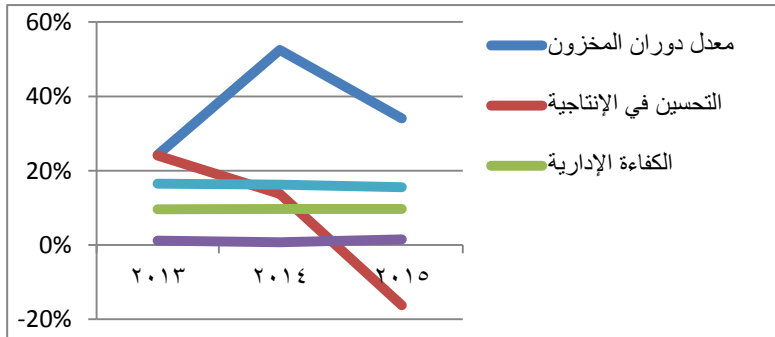
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الجدول (19)

يشير الشكل (05) أن مؤشرات محور العملاء ضعيفة جدا وسلبية نتيجة لانخفاض حجم المشاريع وقلة عدد العملاء، الذي يمكن تفسيره بضعف الاستراتيجية التسويقية المتبعة من طرف المؤسسة، وهو ما يتجسد من خلال تكاليف التسويق التي سجلنا فيها معدلات نمو سالبة. ما أدى إلى تدهور كبير في أداء محور العملاء.

نتائج محور العمليات الداخلية

يمكننا رؤية وتحليل نتائج هذا المحور من خلال المنحنيات التالية:

الشكل (06): مؤشرات محور العمليات الداخلية



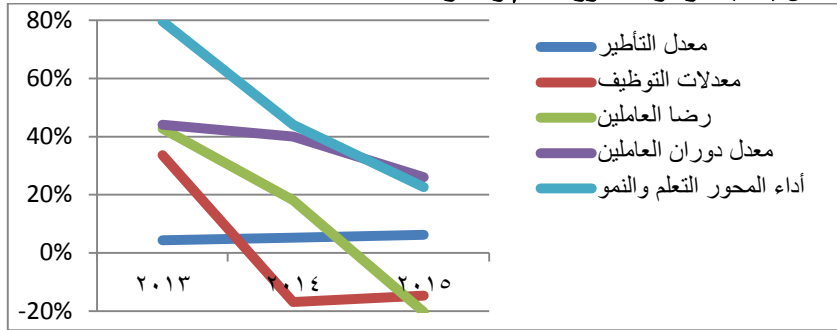
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الجدول (19)

يشير الشكل (06) أن مؤشرات محور العمليات الداخلية ايجابية، وهذا نتيجة لارتفاع معدل الأداء اليومي للعامل الذي ساهم بدوره في تحسين الإنتاجية، ما أدى إلى الزيادة الكبيرة في معدل دوران مخزون (الذي شهد انخفاضا فيما بعد) الذي من خلاله تصرف المنتجات، من خلال هذا يتبين لنا أن أداء المؤسسة حسب محور العمليات الداخلية جيدا.

نتائج محور التعلم والنمو

يمكننا رؤية وتحليل نتائج هذا المحور من خلال المنحنيات التالية:

الشكل (07): مؤشرات محور التعلم والنمو

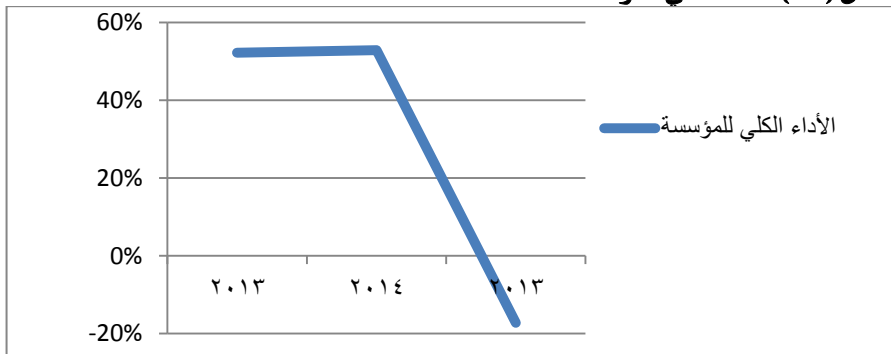


المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الجدول (19)

يشير الشكل (07) أن جميع مؤشرات محور التعلم والنمو تتناقص وتتدهور عبر سنوات الدراسة، حيث يتبين لنا عدم رضا العاملين، إضافة إلى انخفاض معدلات التوظيف والتأطير، الذي انعكس سلباً على معدل دوران العاملين، وهذا راجع إلى عدم جاذبية هذا القطاع وانخفاض أجور المسيرين، من خلال هذا يتبين لنا أن أداء محور التعلم والنمو كان متوسطاً.

وفي الختام سنحلل الأداء الكلي للمؤسسة (مستوى تغيرات الأداء) للأربع محاور مجتمعة:

الشكل (08): الأداء الكلي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الجدول (19)

يشير الشكل (08) أن مستوى الأداء الكلي كان متوازناً سنة 2013 ثم شهد تحسناً طفيفاً سنة 2014 وهذا نتيجة تحسن مستوى الأداء جميع المحاور، خاصة المحور المالي ومحور العمليات الداخلية. وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بتحسين إنتاجيتها وتخفيض تكاليفها حيث خصصت لهم نسب أهداف كبيرة. أما في سنة 2015 فبيننا نقص مستوى الأداء الكلي ليصبح سلبياً، وهذا نتيجة التناقص في أداء محور الزبائن رغم استمرار التحسن في مستوى أداء محور العمليات الداخلية، هذا ما يرهن على أهمية مبدأ التوازن في الأداء، حيث أن المحاور التي لا تعبرها المؤسسة اهتمام في تقييم أدائها لها أهمية في تغيير اتجاه أدائها الكلي.

الخاتمة

لعبت بيئة الأعمال دورا هاما في تحديد أساليب وأدوات تخطيط وتقييم الأداء الاقتصادي لمنظمات الأعمال، وقد عملت الأدوات التقليدية لتقييم الأداء في المؤسسات بنجاح في بيئة ميزها الطابع الصناعي واستقرار الطلب وقلة المنافسة، غير أنها عجزت عندما اشتدت المنافسة وأصبحت البيئة معقدة وسريعة التغير. وفي ظل هذه الظروف أصبحت المؤسسات تعتمد أكثر على تكنولوجيا المعلومات وتتبنى استراتيجيات متجهة نحو الزبون. كل هذه التغيرات دفعت بالباحثين إلى تطوير أدوات تقييم الأداء في المؤسسات تتناسب مع الظروف الجديدة، وخلصت الدراسة إلى أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يعتبر من أهم هذه الأدوات وأكثرها انتشارا لما يتميز به من قدرة على تطوير مؤشرات جديدة تتعلق بمجالات مختلفة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج والاقتراحات التالية:

النتائج

1. التركيز على الجانب المالي كأفضل مؤشر وإغفال الجوانب الأخرى كال جودة، الآجال، الزبائن، العمال. التي تعد من أهم المؤشرات التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة؛
2. من خلال تتبع مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن نلاحظ أهمية تكاملها، فكل مؤشر يخدم الآخر وأي انخفاض في مؤشر ما يؤثر بالسلب على بقية المؤشرات،
3. في إطار تنفيذ الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة يدل أن مستوى أدائها الكلي في تناقص منذ 2014، مما يعني تراجع مستواها وقدرتها على تحقيق أهدافها؛
4. عدم وجود مصلحة لمراقبة التسيير تشرف على تقييم الأداء، مما يعني صعوبة تنفيذ الخطط الموضوعية، لذا يصعب تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن؛
5. المرونة العالية التي يتمتع بها أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، حيث يمكن إضافة معايير وحذف معايير أخرى، كما أن الأهداف يمكن تغييرها وفق ظروف العمل والبيئة المحيطة.

الاقتراحات

1. أهمية المتابعة والاطلاع على التقنيات والأساليب الحديثة التي تم تطويرها في السنوات الأخيرة في مجال إدارة الأعمال وتقييم الأنشطة الإنتاجية وذلك تبعا للتغيرات التكنولوجية وثورة المعلوماتية التي تتطلب أساليب عمل مختلفة عن تلك التي كانت سائدة في بيئة العمل التقليدية؛
2. على المؤسسات الجزائرية بشتى أنواعها وطبيعة أعمالها أن تتواصل مع جميع الموظفين وجعلهم جزء من عملية تطبيق الاستراتيجية الشاملة، والعمل على تدريبهم وسماع وجهات نظرهم، والاهتمام بهم، كون العنصر البشري يعد الركيزة الأولى في المؤسسة؛
3. ضرورة اشمال نظام تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على المؤشرات متعددة الأبعاد حتى تستطيع تقييم جميع القوى المؤثرة على أداءها وعلى قدرتها على تحقيق استراتيجيتها، وتساعد منهجية بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق ذلك من خلال الأبعاد المتعددة والمؤشرات المختلفة؛
4. الاهتمام بإنشاء فرق للدراسات والأبحاث يكون من مهامهم إجراء دراسات خاصة بقياس رضا الزبائن ورضا الموظفين والعمليات الداخلية، وربطها بالمؤشرات المالية؛
5. البحث المستمر عن الأسباب الأولية للمشاكل والعمل على التحسين الدائم لجودة المشاريع المنجزة، وذلك بإعادة هندسة العمليات مع الزبائن بشكل يسمح باحترام آجال التسليم والمحافظة على الانضباط

- ¹ : تعتبر بطاقة الأداء المتوازن حديثة بالنسبة للدول النامية كالجائر، أما في الدول المتقدمة فهذا الأسلوب منتشر ومستخدم في الكثير من المؤسسات العالمية، حيث بلغت نسبة استخدامه في الو.م.أ سنة 2010 نسبة 82% من إجمالي المؤسسات.
 - ² : القياس Measurement والتقييم Evaluation مقال متوفر على الرابط التالي <http://forum.moe.gov.om/~moeoman/vb/showthread.php?t=420200> (2015/02/15)
 - ³ : ميهوب نعيمة وبن قروق خديجة، بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث في تقييم الأداء المصري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011. ص2
 - ⁴ : تقييم الاداء، موجود على الموقع التالي: (2015/02/11) <http://www.islammemo.cc/default.aspx>
 - ⁵ : يوحنا الامم وسليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة اداء المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص199.
 - ⁶ : يوحنا ادم وسليمان اللوزي، مرجع سابق، ص 200.
 - ⁷ : جميل جريسات، موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الادارية، إدارة البحوث والدراسات، 1995، ص 89.
 - ⁸ : طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 489.
 - ⁹ : حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 169.
 - ¹⁰ : عريوة محاذ، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2011، ص 09.
 - ¹¹ : عريوة محاذ ، مرجع سابق، ص 4.
 - ¹² : علي السلمي، التخطيط والمتابعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1978، ص 328.
 - ¹³ : جبيرات سناء وخان أحلام، نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن (IT Scorecard) في حوكمة نظم المعلومات، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 06-07 ماي 2012، ص 10-11.
 - ¹⁴ : احمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010، ص 25.
- 2: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 149.

- 3: فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 77.
- 17: عبد الرحيم محمد، قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 521.
- 18: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 143.
- 19: عبد السلام عبد الله ابو ملحمة، بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية والتطبيق، قطاع التخطيط الاستراتيجي، ص 17.
- 20: عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 36.
- 21: عريوة محاذ، مرجع سابق، ص 77.
- 22: نائر صبري الغبان ونادية شاكر حسين، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2009، ص 11.
- 23: فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص 95.
- 24: وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 171.
- 25: احمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للعلوم والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2009، ص 7.
- 26: Kaplan and Norton, the balance scorecard translateing strategy into action, Harvard business school press, 1996, pp 49-51
- 27: أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان للنشر، عمان، 2010، ص 43.
- 28: فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق، ص 99.
- 29: وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 192.
- 30: محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 138.
- 31: احمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 47.
- 32: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2005، ص 07.
- 33: نائر صبري الغبان، نادية شاكر حسين، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009، ص 11.

- 34 : علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002، ص 13.
- 35 : محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص 141.
- 36 : احمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 52.
- 37 : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 15.
- 38 : وائل محمود صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 23.
- 39 : احمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 66.
- 40 : محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألبان الأردنية: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 26، الأردن، 2008، ص 280.
- 41 : ماهر موسى درغان، مروان محمد ابو فضة، أثر تطبيق انموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 17، العدد 2، فلسطين، 2009، ص 752.
- 42 : عبد الرحيم محمد، مدخل قياس الأداء المتوازن: المحاور والمميزات، ندوة قياس الأداء الحكومي في المنظمات الحكومية، القاهرة، 11-15 فيفري 2007، ص 12.

تأثير تسويق المنتج السياسي على عناصر المزيج التسويقي السياسي الأخرى في صناعة الشخصية السياسية

الأستاذ: الدكتور صحراوي بن شيحة مدير مخبر إدارة الابتكار و التسويق (MIM)

Professor Sahraoui Benchiha,

Director of the Laboratory MIM

(Management de L'Innovation et Marketing),

Djilali Liabes University, Sidi bel Abbes – Algeria

الأستاذة : سحيمي فايزة عضو مخبر إدارة الابتكار و التسويق (MIM)

جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس

الملخص

إن التسويق السياسي يقدم أساليب جديدة لفهم الأنشطة السياسية الحديثة و بذلك هو يساعد على خلق عدة نماذج لتوضيح سلوك المنظمات و الأحزاب السياسية و المرشحين عند بيع الرجل السياسي لكسب الانتخابات السياسية من خلال الاستراتيجية التسويقية. و عليه فالتسويق السياسي يركز على إشباع حاجات و رغبات الناخبين بحيث يعتبر مطلباً أساسياً لنجاح الأحزاب و المرشحين في البيئة التنافسية السياسية و هناك مستويين من التسويق السياسي ، المستوى الأول فلسفي و المستوى الثاني إجرائي ، إذ يشير المستوى الفلسفي حاجة المنظمة السياسية إلى زيادة عدد مؤيديها أو توجيهها لزيادة عددهم مبني على ثقافة المنظمة السياسية ذاتها من خلال خلق رؤية إيجابية للمنتج السياسي لخلق طلب على هذه السلعة السياسية لدى المستهلك المستهدف. و يشير المستوى الإجرائي أن هذا التوجه ، لابد أن ينعكس في الأنشطة الاتصالية العملية للمنظمة السياسية أو الحزب. و عليه فإن هناك تأثيرات مختلفة عند تسويق المنتج السياسي على عناصر مزيج التسويق السياسي الأخرى و التي تشمل ، السعر السياسي ، الدائرة السياسية أو المكان السياسي ، الترويج السياسي ، التعبئة السياسية و التمويل السياسي. و هدفنا في هذه الدراسة تحديد عناصر المزيج التسويقي السياسي و دورها في التأثير على المستهلكين السياسيين في اختيار المرشح من خلال تحديد الآليات التسويقية التي تساهم في تسويق المؤسسات السياسية و المرشحين. و عليه نطرح الإشكالية التالية ما مدى تأثير تسويق المنتج السياسي على عناصر المزيج التسويقي السياسي الأخرى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة السياسية أو الحزب ؟

الكلمات المفتاحية : التسويق السياسي - المنتج السياسي - المزيج التسويقي السياسي - الاستراتيجية السياسية

Abstract

The political marketing offers new methods for understanding the modern political activities and following it that is helps to create several models to explain the behavior of organization and political parties and candidate when selling a political man to win political elections through marketing strategy .So political marketing is focused on satisfying the needs and desires of the electorate in witch it is considered essential for the success of parties and candidates in the political competitive environment . And there are two levels of political marketing, first level philosophical and second-level procedural, and philosophical level indicates need political organization to increase their number of its supporters or orientation to increase their number is based on the political culture itself by creating a positive vision of the political product to create demand for these political product target consumer . And procedural level indicate that this trend must be reflected in the practice communication activities of political organization or party . And there for there are different effects at political product marketing on other elements of the political department or the political place, the political promotion , the political mobilization and the political financing .

Our goal in this study was to determine the elements of political marketing mix and their role in influencing politicians consumers in the selection of the candidate by identifying marketing mechanisms that contribute to the marketing of the political organization and candidates .And following this we ask this question :

What is the impact of political product marketing on other elements of the marketing mix to achieve the strategic objectives of the political organization or party ?

Key words: Political marketing - Political Product -Political marketing mix - Political strategy .

مقدمة

إن التسويق السياسي قابل للتطبيق في العمليات السياسية ما دام أن هناك عملية تبادلية تتم. وأن كثيرا من مفاهيم واستراتيجيات وأساليب التسويق التجاري على وجه الخصوص يمكن تطبيقها في المجالات السياسية وأن عمليات تسويق السلع والخدمات تشبه إلى حد كبير عمليات تسويق المنظمات السياسية والأحزاب والمرشحين السياسيين. وبناء على هذا، على السياسيين أن يستخدموا استراتيجيات التسويق وأساليبه من خلال الخصائص والسمات التي يتمتع بها المرشح للحصول على حصة من السوق السياسي بعد التأثير على المستهلك السياسي، الشيء الذي يحدث فعلا في الدول الغربية والولايات المتحدة الأمريكية، إذ أصبحت الحملات السياسية تدار بطريقة إدارة الحملات التسويقية التجارية. وعليه نطرح الإشكالية التالية:

إشكالية الدراسة: ما مدى تأثير تسويق المنتج السياسي على عناصر المزيج التسويقي السياسي الأخرى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة السياسية أو الحزب؟
وللإجابة على هذه الإشكالية طرحنا مجموعة من التساؤلات الهامة:

- 1- كيف يكون الإبداع لإنتاج وصنع المنتجات السياسية؟
- 2- هل عناصر المزيج التسويقي السياسي هي نفسها عناصر المزيج التسويقي التجاري؟
- 3- كيف يمكن خلق ولاء وعلاقة المستهلك السياسي بالمنظمة التي تروج وتبدع لمنتجاتها السياسية؟
- 4- ما مدى تأثير وسائل الاتصال السياسي في صنع النجم السياسي؟
- 5- كيف يمكن بناء المهارات التسويقية في فن البيع للمنتجات السياسية؟

و لحل هذه الإشكالية قمنا بصياغة ثلاثة فرضيات علمية
فرضيات الدراسة:

- 1- يوجد تأثير لتسويق المنتج السياسي على عناصر المزيج التسويقي السياسي الأخرى من خلال خبراته وقدراته وعلاقته مع الأجهزة السياسية والمواطنين.
- 2- إيجاد العلاقة بين المنتج السياسي والتسويق وعناصر المزيج التسويقي السياسي الأخرى عند تسويق المنتجات السياسية في أي عملية سياسية.
- 3- من خلال الحجج الهادفة التي تساهم في تأييد وكسب ثقته وثقة الناخبين المرتبطة بمواصفاته وصفاته الشخصية وغير الشخصية.

أهداف الدراسة

- تحديد العناصر الأساسية لأسلوب التسويق السياسي وأدوات تحليل المعلومات السياسية من خلال التسويق التجاري
- تحديد استراتيجيات المزيج التسويقي لتسويق المنتج السياسي
- تحديد نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمات السياسية أو المرشحين السياسيين في الانتخابات
- كيف يمكن خلق الصورة المثالية للمنتج السياسي أثناء الحملات الانتخابية
- تحليل وتمحيص فعالية كل مرشح من خلال ما يملك من خصائص وسمات

و للوصول إلى هذه الأهداف اتبعنا المناهج العلمية التالية :

أولا : المنهج التاريخي

تطرقنا إلى ظهور و تطور التسويق السياسي بداية من سنة 1952 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 و الجزائر .

ثانيا : المنهج التحليلي

اعتمدنا على هذا المنهج لحل المشاكل المتعلقة بتأثير الخصائص و السمات المتوفرة في المرشح السياسي على عناصر المزيج التسويقي السياسي الأخرى 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 و كذلك تحديد نقاط القوة و الضعف في المرشحين .

ثالثا : المنهج المقارن

قمنا بدراسة مقارنة لمعرفة منحنى تطور أو تدني شعبية المرشحين الجزائريين خلال فترة توليهم منصب رئيس الجمهورية منذ 1962 إلى غاية اليوم.

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 الجزائر من الناحية العملية و القانونية و ذلك لوضع الأسس النظرية و العلمية للإطار النظري لهذه الدراسة.
- المصادر الأولية و ذلك من خلال القيام بتصميم استبيان من خلال أسلوب استطلاع الرأي والتي ستغطي الجوانب التي تناولت الإطار النظري لدراسة الفرضيات التي اعتمدت في هذه الدراسة لتحديد نقاط القوة و الضعف من خلال إستخدام النماذج السلوكية و الكمية التي استخدمت في التسويق التجاري .

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 النماذج الخطية و غير خطية للوصول إلى نتائج هذا البحث.

و على هذا الأساس قسمنا هذه الورقة البحثية إلى جزأين:

- الجزء الأول تناولنا فيه بالتفصيل المفاهيم المختلفة للتسويق السياسي و كيفية صنع و تقديم المنتجات السياسية التي تلبى حاجات السوق أو الساحة السياسية و في الجزء الثاني مهارات وأساليب بيع المنتج السياسي (الترويج السياسي) في الانتخابات السياسية

المحور الأول : صنع و تقديم المنتجات السياسية التي تلبي حاجات السوق أو الساحة السياسية

I- 1 المفاهيم الأساسية للتسويق السياسي

يعتبر التسويق السياسي مفهوم حديث و غير ناضج إلى حد ما لأنه ما زال في بداياته الأولى ، وعلى هذا الأساس فإن تعريفاته ركزت على تطبيق مفاهيم و أساليب التسويق السياسي من قبل الأحزاب السياسية بهدف تحقيق أهدافهم و التعريفات الأكاديمية قليلة جدا و تركز في أغلب الأحيان على استخدام أساليب التسويق السياسي أثناء الحملة الانتخابية ، و لا يوجد تعريف متفق عليه كما هو الشأن بالنسبة للتسويق من طرف جمعية التسويق الأمريكية AMA و رائد المدرسة الحديثة للتسويق الأستاذ كوتلر وعليه ، جاءت تعاريف مختلفة من طرف بعض علماء التسويق :

فقد عرفه كل من DAVID,QUINTRIE et SCHROEDRE ، بأن التسويق السياسي يهدف إلى تنظيم عدد المناضلين ، المساعدات المالية ، الانتساب إلى حزب ، أو برنامج أو مرشح ، و ذلك باستخدام كل الوسائل للوصول إلى هدف محدد بصورة مسبقة توظيفا لتطلعات الرأي العام ،¹ كما عرفه أرون Aron ، بأنه تحليل و تخطيط و تنفيذ و التحكم في البرامج السياسية و الإنتخابية التي تضمن بناء العلاقات ذات المنفعة المتبادلة بين كيان سياسي ما أو مرشح ما و الناخبين و الحفاظ على هذه العلاقة من أجل تحقيق أهداف السوق السياسي ، و تحليلا لهذا التعريف نرى أن هذا التعريف يركز على إشباع حاجات و رغبات الناخبين بحيث يعتبر مطلبا أساسيا لنجاح الأحزاب و المرشحين في البيئة التنافسية السياسية و يحدد هذا التعريف بطريقة غير مباشرة ضمنا مستويين من التسويق السياسي ، المستوى الأول فلسفي و المستوى الثاني إجرائي ، إذ يشير المستوى الفلسفي حاجة المنظمة السياسية إلى زيادة عدد مؤيديها أو توجهها لزيادة عددهم مبني على ثقافة المنظمة السياسية ذاتها. و يشير المستوى الإجرائي أن هذا التوجه ، لا بد أن ينعكس في الأنشطة الاتصالية و العملية للمنظمة السياسية أو الحزب. وقد عرفاه كل من بولر و و فاريل Bowler et Farrell ، بأنه عملية التبادل التي تتم في فترة الإنتخابات عندما يسعى البائعون السياسيون من أجل زيادة أرباحهم إلى تسويق أنفسهم من خلال تطبيق الأنشطة الترويجية المباشرة ، و يشير هذا التعريف بوضوح استخدام التسويق السياسي في إدارة الشؤون العامة ، ولا يشير إلى إمكانية استخدامه في الجوانب الأخرى المتعلقة بالتأثير على السلوك السياسي للأفراد. كما عرفه عبد السلام أبو قحف ، ، 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 ، و تحليلا لهذا التعريف يمكن أن نشير :²

- أن التسويق السياسي يستهدف تسويق منتج و ليس مجرد بيع منتج سياسي معين بحيث يحتوي على ثلاثة أبعاد أساسية هي:

1-DAVID .D , QUINTRIC .JM et SCHROEDER « Le marketing politique PUF ,1986 p 34 /35

2- عبد السلام أبو قحف ، ، التسويق السياسي في فن البيع – التفاوض 13/14

- البعد الأول: هو اتساع 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
- البعد الثالث: الترابط الذي يشير إلى استخدام وسيلة أو عدة وسائل مشتركة أو مستشار إعلاني أو إعلامي واحد لنشر البرامج الانتخابية
- إذا كان البعض لا يعترف بوجود ممارسة التسويق السياسي فإن هذا قد يتنافى مع ممارسات الواقع في الساحة السياسية و ذلك للأسباب التالية:
- يلعب الاتصال دورا هاما في التسويق الانتخابي أو في تنفيذ إستراتيجية البيع لأفكار مرشح أو حزب ما و هذا الدور لا يقل أهمية في تسويق منتج مادي ملموس.
- استخدام تقنيات تسويق السلع والخدمات في مجال تسويق الأفكار والبرامج والمرشحين السياسيين.
- إن تقنيات التسويق السياسي هي مجموعة من المعارف و الوسائل والأدوات التي توضع لخدمة قضية أو فكرة أو برنامج انتخابي معين .
- التسويق السياسي يسعى إلى إحداث استجابة لحاجات حقيقية وليس خلق حاجة ترتبط بسلعة كما هو الشأن في الإعلان التجاري.
- إن المتخصصين في التسويق السياسي يقدمون خدمات تساعد في تغيير و بناء رأي عام حول برنامج الحزب أو المرشح بدرجة أكبر من النصائح الخاصة بإتخاذ القرارات السياسية .
- إن التسويق السياسي لا ينال من حرية الناخب في الاختيار، لأن رجل السياسة لا يعتبر من صنع التسويق السياسي ، فرجل السياسة هو من صنع التاريخ و التجربة و التاريخ لا يصنع بالإعلان. و يحرص أصحاب هذا التعريف على ربط عملية بناء السياسة بالتسويق السياسي و تأثيره على قدرة الدولة في بلوغ أهداف ما في إطار مفهوم الديمقراطية، و كنتيجة لثورة وسائل الاتصال و تدفق المعلومات، لا يمكن لأي حكومة أن تبني سياسة جديدة دون أن تسوقها. لأن تنفيذ السياسة يعتمد بالدرجة الأولى على تسويقها و على وجه الخصوص إذا كانت هذه السياسة خاطئة .
- وبالمناسبة ، قد استخدم الرئيس الأمريكي جورج بوش وكالات العلاقات العامة لكي يبيع للشعب الأمريكي و شعوب العالم إستراتيجية غزو العراق و طبقا لهذا المفهوم يجب وضع السياسة و بيعها للشعب كله وهذا ما يتطلب تقسيم السوق السياسي بالشكل الذي يتناسب مع حاجات ورغبات الناخبين .³

3-KOTLER PHILIPPE : Marketing management ,P 24/26

4-MARREK PHILIPPE,1992 « Communication et marketing de l'homme politique »P 16/17

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

وعليه و من خلال التعاريف السابقة ممكن أن نقول أن التسويق السياسي يسعى إلى التعرف و بشكل علمي على حاجات و رغبات الناخبين و تخطيط وتنفيذ الحملات السياسية و الانتخابية التي تشبع هذه الحاجات و تستجيب لهذه الرغبات ، و لما كانت المنظمات السياسية و الأحزاب السياسية والمرشحين السياسيين ينتجون المعلومات و الأفكار و يوزعونها للتأثير على اتجاهات الناخبين ، والاحتفاظ بمساندتهم ، فإن ذلك يتطلب فهما للقيم كافيها التي يبني عليها الناخبون⁴ اختياراتهم السياسية وأن يتعاملوا معها بإيجابية و يتم التبادل الفعلي عندما يعطي الناخب صوته للحزب أو المرشح السياسي ، و بمعنى آخر يدخل الناخبون في صفقة وتبادل منفعي ، عندما يعطون أصواتهم مقابل الخدمات التي عرضها أو وعد بها الحزب أو المرشح السياسي في برنامجه الانتخابي ويمكن تحقيقها إذا فاز في الانتخابات وعلى هذا الأساس فالتسويق السياسي قابل للتطبيق في العمليات السياسية ما دام أن هناك عملية تبادلية تتم . وأن كثيرا من مفاهيم و استراتيجيات و أساليب التسويق التجاري على وجه الخصوص يمكن تطبيقها في المجالات السياسية و أن عمليات تسويق السلع والخدمات تشبه إلى حد كبير عمليات تسويق المنظمات السياسية و الأحزاب والمرشحين السياسيين.

I-2 عناصر المزيج التسويقي السياسي

قبل التطرق إلى عناصر المزيج التسويقي السياسي، لابد من الحديث عن المزيج التسويقي المستعمل لتحقيق الاستراتيجيات التسويقية التي يمكن لأي مؤسسة أعمال اختيارها لتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية للسوق المستهدف إذ يعتبر المزيج مفتاح تحقيق الأهداف و بشكل عام هناك أربع عناصر للمزيج التسويقي و يطلق عليها عادة 4 P'S⁵ و هي:

المنتج Production السعر Prix الترويج Promotion التوزيع Distribution -

وتسعى كل مؤسسة للتحكم في هذه العناصر و تكييفها بناء على التغيرات البيئية و إن كنا نجد فريقا آخر من الباحثين قام بتوسيع عناصر المزيج التسويقي و أوضح أنها غير كافية في مجال تسويق الخدمات و لذا قام Judd عام 1987 بإضافة عنصرا خامسا و هو الأفراد People كذلك أضاف Kotler في عام 1986 كلا من العلاقات العامة Relations Publiques إلى عناصر المزيج التسويقي لتصبح ستة عناصر 6P'S كذلك أضاف Magrath في عام 1986 كلا من الأفراد والتسهيلات المادية و عمليات الإدارة Proses Management ليصبح المزيج التسويقي سبعة عناصر 7P'S.

أما في مجال التسويق السياسي فإنه يتم استغلال أكثر تقنيات حديثة متعددة الأوجه لأن معظم الحملات الإعلامية للانتخابات تركز استخدام المرشحين للإعلانات التلفزيونية أو اللقاءات العامة بوجود فنانيين و ممثلين و رياضيين لامعين يختارون بعناية و بالتالي فإن هذه التقنيات المتعددة هي استخداما لمزيجا تسويقيا سياسيا يتكون من عدة عناصر متفاعلة فيما بينها و هي⁶ عناصر تكون المزيج التسويقي السياسي الفعال⁶

5-الصميدعي محمود جاسم ،، «مدخل في التسويق السياسي ص»،36/37

6-BOBIN J.P « Le marketing politique . Vendre l'homme et l'idée P

- 1) المنتج السياسي Produit Politique 2
 - 2) - التسعير السياسي Prix politique
 - 3) التحشيد السياسي Mobilisation Politique
 - 4) التوزيع السياسي (المكان) Place Politique
 - 5) الترويج السياسي Promotion Politique
 - 6) التمويل السياسي Financement Politique
- يطلق عليها أحيانا عناصر الإستراتيجية التسويقية السياسية .

I-2-1 المفاهيم الأساسية للمنتج السياسي

I-2-1-1 ما المقصود بالمنتج أو السلعة

يعتبر المنتج عنصر أساسي و مهم وخاصة على صعيد الإستراتيجيات التسويقية، لذا بدا من المهم التعرف على خصائص المنتجات التي تؤدي لها الوظائف التسويقية لضمان وصولها للمستهلكين بشكل يحقق إشباعا لاحتياجاتهم المتجددة. لذا يمكن أن نعرف المنتج على حسب ما جاء به بعض الكتاب في مجال التسويق حيث عرف Kotler المنتج على ، " أنه أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية رغبة أو حاجة ما ،" . كما عرفه كل من Murray et Driscoll ، " على أنه حزمة من المنافع المادية والخدمات التي تقدم لإشباع حاجات و رغبات المستهلكين ،" . أما Stanton عرف المنتج على أنه ، " مجموعة الصفات الملموسة و الغير ملموسة يضمنها الغلاف، اللون ، السعر، شهرة المنتج و تاجر المفرد، وخدمات المنتج والتي يقبلها المستهلك على أن تشبع حاجاته و رغباته. بعدما أعطينا تعاريف تخص المنتجات التجارية سوف نتطرق الآن إلى تعريف المنتج السياسي.⁷

I-2-1-2 تعريف المنتج السياسي

باعتبار أن موضوع التسويق السياسي من المواضيع الحديثة و الجديدة و التي يفتقر الأدب التسويقي العربي وحتى الفرنسي في تناول هذا الموضوع وحتى في تحديد الأسس التي تؤطر هذا الموضوع بأبعاده المختلفة و بالتالي بالمنتج السياسي، يجعل صعوبة كبيرة للباحثين تحديد تعريف مفهوم المنتج السياسي باعتباره مرتبط إلى حد كبير بالأنشطة الإتصالية التي تتم بين المنظمات السياسية والأحزاب أو المرشحين السياسيين و بين الناخبين ، وما زالت الدراسات التي تتناول كذلك تأثير حملات التسويق السياسي على السلوك للناخبين قليلة جدا و هو أمر طبيعي في ضوء التطور التاريخي للتسويق السياسي ، و إذا كان التسويق السياسي كعلم ما زال في بدايته ، فإنه ظهر قبل ظهور الفكرة العامة للديمقراطية مع إزدياد حركة التصنيع و الثورة المعلوماتية و إتساع الإنتخاب في الدول الأوروبية و التعريفات الأكاديمية ضيقة إلى حد ما لأن المنتج السياسي يعبر عن سلوك الأحزاب السياسية و قياداتها و أعضائها و مرشحها

7-KOTLER PHILIPPE : Marketing , tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur le marketing , réponses d'un spécialiste

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

ورموزها و تجمعاتها السياسية و برنامجها السياسي و المنتجات السياسية لا تقدم في وقت الانتخابات السياسية فقط و إنما تعبر عن سياسة دائمة لهذه الأحزاب و عليه، قد أتى الصميدعي و عرف المنتج السياسي ، على أنه مجموعة من الصفات الشخصية و غير الشخصية و يضمنها خصائص المرشح، صورة المرشح، صورة الحزب الذي ينتمي إليه المرشح، الوعود المقدمة التي يقبلها الجمهور على أنها تشبع حاجاتهم و رغباتهم.

كما عرفها كل من David, Quinvic et Schroeder « على أنه كل ما يتعلق ببرنامج انتخابي أو باستفتاء أو بحزب أو بمرشح، يتعين لاجتذاب الرأي العام و ذلك بنزوله عند الرغبات الأكثر سطحية للناخبين»⁸

واعتمادا على هذه التعاريف يتبين لنا بأن المنتج السياسي هو عبارة عن مزيج من الخصائص والصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في المنتج السياسي كصورة المرشح و صفاته و خصائص غير شخصية كالبرنامج السياسي، صورة الحزب، الوعود المقدمة... الخ. و المطلوب أن تكون هذه الخصائص متكاملة في المنتج السياسي قصد قبوله من طرف الناخبين وصولا إلى الأهداف المراد تحقيقها من طرف الحزب السياسي الذي ينتمي إليه المرشح.

I-2-1-3 الخصائص الأساسية للمنتج السياسي

هناك خصائص أساسية لا بد من توفرها في المنتج السياسي من أجل نجاح المرشح في الساحة السياسية (السوق السياسي) و هذه الخصائص هي:

I-2-1-3-1 صفات المنتج السياسي

في تسويق المنتجات و الخدمات فإنه ما تتمتع به المواد من سمات و خصائص مميزة عن السلع و المنتجات الأخرى تجعلها مهمة جدا في نجاح تسويقها و بالتالي تلبية حاجات و رغبات المستهلكين و هي كذلك معيار حقيقي للمفاضلة بين المنتجات المعروضة، و بالتالي هذه الخصائص تسمح للمستهلك اتخاذ القرار الأنسب للمنتج الذي تتوفر فيه أفضل الصفات من غيره. و إذا ما أخذنا بعين الاعتبار قاعدة تسويق المنتجات هذه و حاولنا تطبيقها على المرشح السياسي، فإننا نجد لامحالة أن المنتج السياسي الذي يتمتع بصفات و خصائص مميزة عن الآخرين يكون محل ثقة لجمهور الناخبين أكثر من المنتجين السياسيين المتنافسين الذين لا يتمتعون بهذه الصفات سواء في داخل المنظمة السياسية أو في الأحزاب السياسية المنافسة. لذلك على الأحزاب السياسية أن تقوم بتحديد و اختيار المرشح التي تتوفر فيه أحسن الصفات و الخصائص حتى من المنافسين الآخرين و داخل الحزب، كذلك حتى تضمن احتمال كبير في النجاح و تحقيق الأهداف المسطرة التي وضعت من طرف رجل التسويق⁹

8-DAVID .D , QUINTRIC .JM et SCHROEDER « Le marketing politique

9- صحراوي بن شيحة،التسويق السياسي ص 87/88

I-2-3-1-2- صورة المنتج السياسي

الصورة الجميلة هي التي تبيع نفسها، و تعتبر ضرورية جدا توفرها في المرشح السياسي و التي يتم من خلالها تقييم هذا المرشح أو ذلك، و عليه، تسعى دائما المنظمة السياسية أو الحزب السياسي خلق صورة إيجابية لمرشحها السياسي حتى يساعدها في كسب زيادة شعبيتها على حساب المنافسين الآخرين و هذه المهام و أعني بذلك خلق الصورة الجميلة تتم داخل الحزب و كذلك على الساحة السياسية أو السوق السياسي و بالتالي جمهور الناخبين.¹⁰

I-2-3-1-3- صورة الحزب الذي ينتمي إليه المرشح

صورة الحزب السياسي الذي ينتمي إليه المرشح لها أثرا بالغ الأهمية في نجاح المرشح السياسي أو انهزامه، فعند تقديم المرشح السياسي لأي انتخابات لابد لرجال التسويق السياسي وضع نصب أعينهم موقع الصورة الحقيقية للحزب إذ تؤثر صورة الحزب تأثيرا مباشرا على مفاضلة الناخبين بين المتنافسين عند اختيار المرشح السياسي للانتخابات، فإذا أخذنا على سبيل المثال نتائج الانتخابات الرئاسية لعام 2012 في الولايات المتحدة الأمريكية، كشفت أن أمريكا منقسمة، ليس على أساس سياسي، بل حضاري ثقافي، فكري عقائدي و اقتصادي أيضا ، و وصل الانقسام لدرجة الكراهية فأمریکا كما يراها الجنوبيين، ليست ذاتها

أمريكا التي يريدّها الشماليون و قد جسد كل من جورج بوش و جون كيري هذا الانقسام، كيري يمثل الليبرالية و الانفتاح على أوروبا و الثقافة الغربية و هو تابع لعائلة أرستقراطية و يتقن الإنجليزية الفصيحة، أما بوش فيتحدث باللغة العامية و يجذب بذلك تعاطف الجنوبيين من رعاة البقر المحافظين. المحافظون يرون في أنفسهم صورة أمريكا الأصلية الحقيقية، أما الديمقراطيون فيرفضون الانغلاق و التزمّت، و يرون أن أسس الدولة هي النظام الليبرالي المنفتح و التسامح.

I-2-3-1-4- خلق الصورة المثالية للمنتج السياسي

يعني تكيف المرشح السياسي ليصبح أكثر ملائمة و قبولا لشرائح جمهور الناخبين المتوقعين في الساحة السياسية، و هذه العملية هي من أصعب المهام التي يقوم رجل التسويق السياسي بتحليلها و تمحيصها لفائدة المرشح و في نفس الوقت الحزب كإدارة حملاته الانتخابية، جمع الأموال، الإعلان السياسي، العلاقات العامة و كذلك القيام ببحوث التسويق السياسي و التي تهدف إلى جمع و تحليل و نقل البيانات المتعلقة بالحالات المحددة و خاصة التي ترغب قيادة الأحزاب السياسية معلومات عنها، حيث يقوم فريق عمل مكلف بدراسة هذه الحالة أو المشكلة دراسة ميدانية لغرض الوقوف على أبعاد هذه المشكلة و الأسباب التي أدت إليها كانهخفاض شعبية الحزب أو المرشح السياسي، ويقدم رجل التسويق السياسي تقريرا مفصلا يتضمن الإطار العام للمشكلة و الأسباب التي أدت إليها و النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية و تقديم المقترحات و الحلول اللازم إتباعها و عرض هذا التقرير على قيادة الحزب او المنظمة السياسية بهدف اتخاذ القرار الأنسب و الذي يساعد على تحسين صورة المرشح

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

حتى يصلوا إلى رسم الصورة المثالية و النموذجية في أذهان الناخبين مثل ما هو الشأن بالنسبة لمنظمات الأعمال الصناعية و التجارية فإن بحوث التسويق في المنظمات السياسية لا تقل أهمية عنها و التي تهدف بالنسبة لأحزاب السياسية أو المرشحين على الخصوص.

- دراسة شعبية المرشح أو الحزب السياسي في المناطق التي ستقدم مناخلين للترشيح للوقوف على مدى شعبية هذا الحزب أو المرشح السياسي لدى الناخبين و حتى في المناطق و الجهات التي يسيطر عليها المنافسين.
- العوامل التي قد تؤثر على شعبية الحزب أو المرشح السياسي .
- دراسة السوق السياسي بغية التعرف على الفئات العمرية و الشرائح و الجنس و الأولويات التي تذكر و تريدها على شريحة من الناخبين .
- دراسة قوة تواجد المنافسين من أحزاب و منظمات سياسية و تنظيمات أخرى لها صلة و تأثير على مجريات الانتخابات في كل منطقة أو إقليم.
- دراسة نقاط القوة و الضعف لدى الأحزاب السياسية المنافسة و مدى درجة قدرتهم على جلب الناخبين إليهم.¹¹
- دراسة ردود فعل الناخبين على البرامج و الأفكار التي تقدم من طرف الأحزاب السياسية أو المرشحين السياسيين.

لقد أشار Kotler إلى أهمية بحوث التسويق للحزب السياسي أو المرشح السياسي ، حيث عبر عن مقولته المشهورة ،، إن الباحث عن منصب سياسي ما، ينبغي عليه أن يقيم حاجة الناخبين واهتماماتهم و يقدم نفسه بعد التقييم كأفضل أداة معقولة للناخبين لتحقيق رغباتهم، و في هذا الصدد على الأحزاب السياسية أو المرشح السياسي أن يعرف مدى أهمية القضايا الرئيسية التي تسبق الانتخابات حتى يستطيع التأثير على موقف شرائح عريضة من الناخبين. لذلك رسم رجال التسويق السياسيين الصورة التي يبحث عنها الناخبون في المرشحين و تصورهم و تخمينهم للرئيس المثالي، و من خلال قياس المتغيرات بين الصورة المثالية و الصورة الواقعية استطاع نيكسون و بذكاء كبير إلى تحديد نقاط الضعف في صورته الشخصية و التي عمد بعد ذلك إلى تحسينها و نتيجة لهذا الجهد الذي قام به رجال التسويق للحملة الانتخابية لنيكسون واستخدامهم بحوث التسويق السياسية استطاع هذا الأخير الفوز بالانتخابات الرئاسية الأمريكية عام 1968 ضد المرشح هامغري.

4.1-2- I مراحل اكتشاف المنتج السياسي

كما نعلم جيدا سواء كان رجال التسويق أو مستهلكين بأن منتجات السلع و الخدمات تمر بعدة مراحل قبل أن تصل إلى السوق، و من هذا كان من الضروري على المؤسسات السعي إلى تقديم منتجات جديدة باستعمال وإتباع التخطيط الاستراتيجي للمنتجات، كجمع الأفكار، تحليل السوق و المنافسة، تحليل القيمة، تحليل التغيرات الممكنة، إجراء الدراسة التفصيلية، إعداد النماذج الأولية للمنتجات و في الأخير

11-محمد محمد إبراهيم،التسويق السياسي،الطريق للتفوق في التمثيل السياسي دراسة واقعية من

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

تصميم المزيح التسويقي المطلوب لطرح المنتج للتداول في السوق و ذلك يكون بمواصفات معينة، كالتصميم الجيد للعبوة، الاسم التجاري، العلامة التجارية، السعر المناسب، شكل الترويج المناسب و تقع مسؤولية تقديم المنتجات في السوق على كاهل إدارة التسويق و التي يجب أن تأخذ في الحسبان أن كل جديد يمكن أن يقابله نوع من المقاومة، و عادة ما يتطلب المنتج الجديد إعطاء فترة زمنية من الوقت لضمان تبلور مفاهيم اتجاه المنتج و مثلما هو معروف عن المنتجات بأنها تمر بعدة مراحل قبل دخولها إلى السوق، هذه المراحل تسمى بمراحل ابتكار المنتجات الجديدة، إذ نجد كذلك في مفهوم المنتج السياسي أو المرشح السياسي لا يختلف كثيرا عن مفهوم المنتجات التجارية، و من الممكن تطبيق هذه المراحل على المنتج السياسي باستعمال الطريقة التالية:¹²

I-2-1-4-1 المرحلة الأولى: اختيار و غربلة المرشحين

كما يعلم الجميع للوصول إلى النتائج الإيجابية و المعللة لابد من دراسة السوق السياسية و كل المنافسين الجدد، و معرفة الخصائص و السمات لكل مرشح و ذلك باستخدام المناهج العلمية المعروفة. كاستعمال الأساليب الإحصائية و الاحتمالات و الرياضيات، بغية الوصول إلى اختيار مرشحين ذات صفات و خصائص شخصية أحسن بكثير من تلك المعروضة في السوق السياسي، وفقا لهذه العملية يتم ترتيب المرشحين من طرف الأحزاب السياسية و المنظمات السياسية بشكل أولي بالاعتماد على السمات و الصفات و الخصائص التي يتمتع بها كل من سيتقدم للمنافسة السياسية في الانتخابات السياسية بغرض منع عزل و تصفية المرشحين الذين يتمتعوا بسمات و خصائص أقل درجة من الآخرين سواء داخل الحزب أو خارجه، و بالتالي الوصول إلى اختيار المرشحين الأفضل و الأحسن و الذي لابد عن طريقهم سيحصل الحزب أو المنظمة السياسية على مقاعد في الانتخابات السياسية أو الرئاسية بحد ذاتها. و السؤال المطروح الآن لماذا يجب اختيار و تفضيل مرشح معين؟ و هذا ما سنتطرق له في المرحلة الثانية.

12- راسم محمد الجمال و خيرت معوض عياد ،، التسويق السياسي و الإعلام الإصلاح السياسي في مصر،

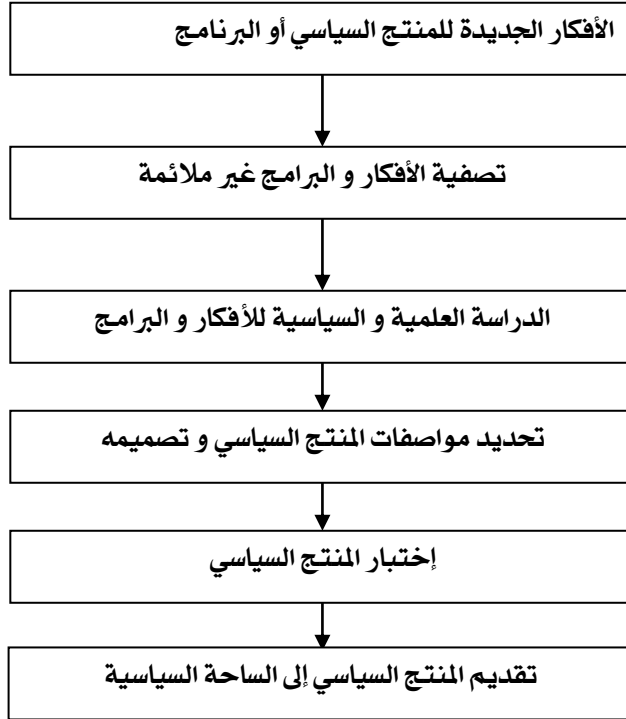
ص 33/34

مراحل ابتكار المنتج السياسي الجديد

شكل من إعداد الباحث

2-4-1-2-I المرحلة الثانية: تحليل وتمحيص فعالية كل مرشح

شكل رقم (II-3)



بعد ترتيب المرشحين حسب الأولوية كما بيناه في المرحلة السابقة ، تأتي المرحلة الموالية، و هذا العمل يقوم به بطبيعة الحال رجل التسويق السياسي الذي يمتاز باحترافية عالية، و هو تحليل المرشحين بالاعتماد على عدة معايير علمية، سياسية، اجتماعية، أخلاقية، و من بين هذه المعايير التي يلجأ إليها رجل التسويق عند التحليل و التمحيص نجد :

1 - الخصائص و الصفات التي يتمتع بها المرشح السياسي 2 - إمكانية كل مرشح سياسي في أداء الأدوار و المهام السياسية 3 - صورة المرشح في الساحة السياسية سواء أمام الناخبين أو أمام المنافسين 4 - صورة المرشح داخل الحزب السياسي أو المنظمة السياسية 5 - المصادر المالية و المبالغ التي يصرفه الحزب لكل مرشح 6 - نسبة احتمال فوز كل مرشح عند تقديم المرشح للسوق السياسي. إذن كل هذه المعايير لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطة الإستراتيجية لتحليل جدوى نجاح أي من المرشحين، و بعد إجراء عملية حسابية و رياضية دقيقة يتم تقديم المرشح الأفضل حظا للفوز بالمقاعد سواء في

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الانتخابات المحلية، البرلمانية أو الرئاسية. و بعد الانتهاء من هذه العملية، يتم اختيار المرشح و ذلك في المرحلة الموالية.

I-2-1-4-3 اختيار و تفضيل المرشح

تتم هذه العملية من طرف الأحزاب السياسية بعد المفاضلة وفق معايير محددة يتم وضعها من طرف المنظمة السياسية، إذ يتم الإعلان عن الأسماء بهدف اختيار عدد معين من المرشحين عن طريق انتخابات حزبية داخلية متعددة إما عن طريق اللجنة المركزية أو عن طريق اللجان الفرعية أو المناضلين، كما هو الشأن بالنسبة لآلية التصويت في الانتخابات الرئاسية في الولايات المتحدة الأمريكية .

I-2-1-4-4 عملية الاختيار

بعد وضع اليد على المرشح السياسي الذي سيمثل الحزب السياسي في المواعيد الانتخابية المحددة بعد استدعاء الهيئة الانتخابية يخضع هذا الأخير إلى جملة من الاختبارات النفسية و الاجتماعية و مدى قدرة هذا المرشح للعب بعواطف الناخبين و المناورة السياسية التي قد تؤهله بشكل يتناسب مع الأهداف التي سطرها الحزب السياسي أو المنظمة السياسية.

وتسجيل المرشح أو الحزب تسمى أحيانا هذه العملية اعتمادا للحزب السياسي أو تحديد الأهلية الانتخابية شبيهة بتلك الخاصة بالناخبين، و من الحقوق العظيمة الأهمية و هو حق المشاركة في إدارة الشؤون العامة مباشرة أو عن طريق مرشحين مختارين بحرية، وإن تنتخب عن طريق انتخابات حقيقية دورية، وهذا الحق أساسي لتحديد ما إذا كانت الانتخابات تقدم فرصة حقيقية للمرشحين أن يقدموا اختيارات متنافسة و تقدم فرصة للناخبين أن يختاروا من بينها. و القيود على من يمكن أن يكون حزبا و من الذي يمكن أن يتنافس في الانتخابات لمنصب حكومي تعتبر معقولة إذا كانت تخلو من أي تمييز غير عادل.

وتاريخيا لم تتفق مع هذا الاختبار إلا أنماط معينة فقط من الحدود فمثلا الاهتمامات الخاصة بالأمن هي تبرير يشيع ذكره عند رفض مشاركة أحزاب سياسية معينة أو مرشحين بعينهم.¹³ و رغبة السلطة في ضمان السيطرة الفعالة بمنع ازدياد عدد الأحزاب استخدمت أيضا لتبرير عملية الحد من تسجيل واعتماد الأحزاب، و يجب أن يطبق هذا التبرير بحذر معقول في أي بلد في طريقة للخروج من ماض غير ديمقراطي، حيث يكون هدف الممارسة الانتخابية هو إنشاء أحزاب سياسية جديدة أو ظهور مرشحين مستقلين.

وبعد استعراض الكيفية التي يتم بها تقديم المرشح السياسي إلى السوق السياسي نصل إلى المرحلة الخاصة و الأخيرة و هي الحاسمة في كل ما تقدم من إجراء و غريبة و اختيار و تحليل.

I-2-1-4-5 المرحلة الخامسة: تقديم مرشح الإجماع واكتشافه من طرف الجمهور

و دون الإخلال بأي بند من بنود قانون الانتخابات من حيث الشروط المواد 93، 97، 98، 99، 100، 106، 107، 123، 157 قانون الانتخابات الجزائري المتمثل في الأمر رقم 97-07 المؤرخ في 6 مارس 1997 المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات لقبول أي مرشح لعضوية في انتخابات ما ، يتم تقديم المرشح السياسي للساحة السياسية، و هنا يتم الإعلان الرسمي على اسم الشخص الذي يمثل الحزب في الانتخابات، و هذا الإجراء لا يخص فقط مرشحي الأحزاب السياسية أو المنظمات السياسية و لكن حتى المستقلين، و مباشرة بعد غلق فترة الترشح و الإعلان عن أسماء المرشحين السياسيين الذين سيخوضون معركة التنافس السياسي على المقاعد سواء في الانتخابات المحلية (الولائية أو البلدية) الانتخابات البرلمانية (المجلس الشعبي الوطني، مجلس الأمة) أو الانتخابات الرئاسية و هنا تبدأ دورة حياة المرشح السياسي .

I-2-1-5 دورة حياة المنتج السياسي

و مثل ما هو معروف فإن دورة حياة المنتجات و السلع تمر بمراحل أربعة، التقديم، النمو، الاستقرار، التدهور و في الأخير الاختفاء، فهي تشابه تماما دورة حياة الإنسان منذ الولادة إلى الوفاة. ففي حالة المنتج السياسي سواء كان مرشحا تحت غطاء حزب سياسي أو مستقل أو منظمة سياسية تطبق عليه نفس مفهوم دورة الحياة المنتج المعروفة،¹⁴ إذ أن المرشح السياسي يمر

بمراحل متعددة منذ تقديمه للسوق السياسي و إلى غاية تلاشيهِ و انتهاء حياته السياسية و اختفائه تماما عن الساحة السياسية و إذا أخذنا على سبيل المثال المرشحين الذين تقدموا لأي انتخابات و فازوا بها و بقوا لفترة معينة ثم أزيلوا من الساحة السياسية، رؤساء جمهوريات، رؤساء بلديات، رؤساء مجالس شعبية بلدية، رؤساء مجالس شعبية وطنية.

فإذا أخذنا المرشحين السياسيين لجمهورية الجزائر نجد أن المرحلة الأولى لدورة حياة الرئيس أحمد بن بلة بدأت في 15 سبتمبر عام 1963 و انتهت في 16 جوان 1965 بإنقلاب عسكري أي دورة حياته السياسية بقيت سنتين.

الرئيس هواري بومدين بدأت دورة حياته السياسية منذ 19 جوان 1965 إلى غاية 27 ديسمبر 1978 قد طالت دورة حياته السياسية 13 سنة و 6 أشهر بعد الوفاة. المرشح الشاذلي بن جديد بدأت دورته حياته السياسية في 09 فيفري 1979 و انتهت في 11 جانفي 1992 حيث بقيت دورة حياته أقل من سابقه بقليل إلى كرسي رئاسة الجمهورية 13 سنة ثم بوضياف محمد حيث بدأت دورة حياته منذ 16 جانفي 1992 و انتهت في 29 جوان 1992 ثم علي كافي بدأت دورة حياته منذ 02 جويلية 1992 إلى غاية 30 جانفي 1994 ثم نجد ليمين زروال، إذ بدأت دورة حياته السياسية في 30 جانفي 1994

14-THOVERON GABRIEL, 2003 « La marchandisation de la politique P 22/23

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

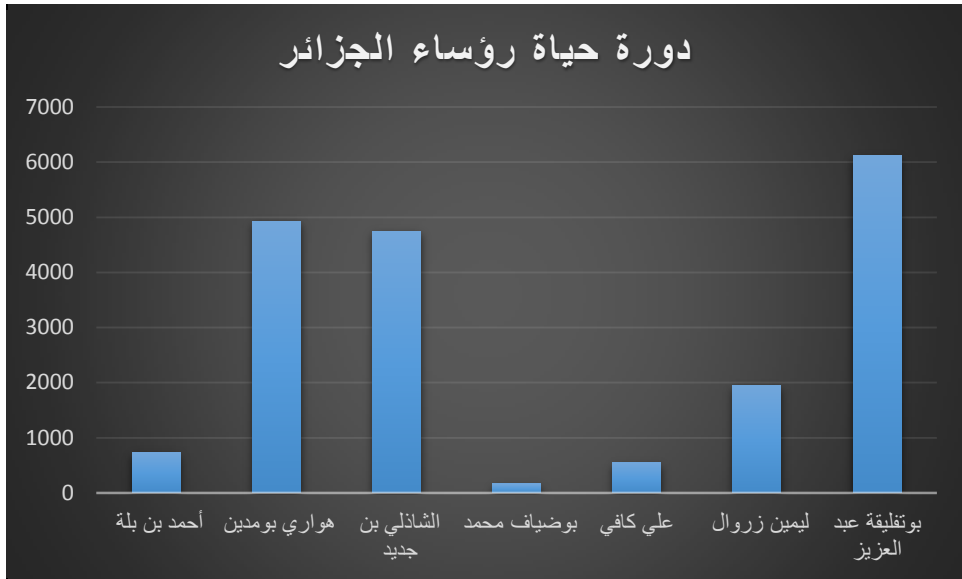
و انتهت في 27 أبريل 1999 ، حيث استغرقت دورة حياته السياسية 5 سنوات و 4 أشهر، عبد العزيز بوتفليقة بدأت دورة حياته السياسية بتاريخ 27 أبريل 1999 و هي أكبر فترة دورة حياة في الجمهورية إلى حد الآن، حيث بلغت 16 سنة 9 أشهر و لازالت إلى حد الآن في مرحلة الاستقرار في انتظار ما تسفر عنه انتخابات سنة 2019 .

دورة حياة رؤساء الجزائر : منذ 15 سبتمبر 1963 إلى غاية 30 ديسمبر 2015

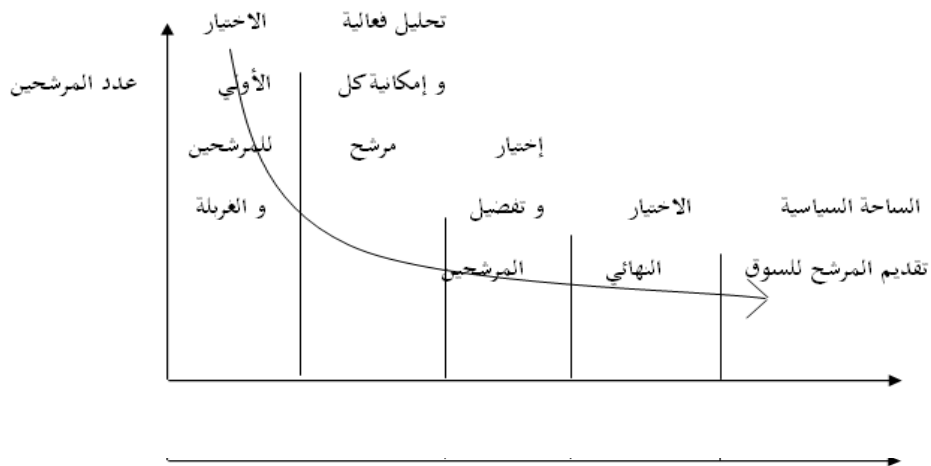
الرقم	إسم و لقب الرئيس	فترة الحكم	عدد سنوات الحكم	فترة الحكم بالأيام
01	أحمد بن بلة (متوفي)	1963/09/15 إلى 1965/06/16	02	730
02	هوارى بومدين (متوفي)	1965/06/19 إلى 1978/12/27	13 و 16	4927
03	الشاذلي بن جديد (متوفي)	1979/02/09 إلى 1992/01/11	13	4745
04	بوضياف محمد (متوفي)	1992/01/16 إلى 1992/06/29	106	166
05	علي كافي (متوفي)	1992/07/02 إلى 1994/01/30	1 و 16	547
06	ليمين زروال (على قيد الحياة)	1994/01/30 إلى 199/04/27	5 و 14	1945
07	بوتفليقة عبد العزيز (على قيد الحياة)	199/04/27 إلى 2015/12/30	16 و 19	6110

جدول من إعداد الباحث

شكل من إعداد الباحث
و الشكل المبين أدناه يوضح مراحل اكتشاف و تقديم المرشحين السياسيين :



شكل رقم (4-II) - مراحل اكتشاف و تقديم المنتج السياسي



المصدر : التسويق السياسي محمود جاسم ص 163

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

و للتوضيح أكثر تعتمد نجاح الإستراتيجية التسويقية السياسية إلى حد كبير على قدرة رجال التسويق السياسي على فهم المراحل الأربعة لدورة حياة المنتج السياسي و وضع الإستراتيجيات السياسية المناسبة لكل مرحلة.

I-2-1-5-1 مرحلة التقديم

و هي المرحلة التي يتم فيها تقديم المنتج السياسي الجديد إلى السوق السياسي لأول مرة و بذلك تنتهي مراحل اكتشاف المرشحين السياسيين و بداية دورة الحياة، حيث أن المنتج السياسي قد تم نجاحه في مراحل الاكتشاف و تم بالفعل اختياره من طرف الحزب أو المنظمة السياسية بعد فرض معايير معينة لإسقاط المرشحين الذين يحتمل أنهم لا يحصلون على أغلبية الأصوات في الانتخابات السياسية ، وفي هذه المرحلة قد يكون المرشح السياسي غير معروف بصفة جيدة، مما يتطلب من مدير الحملة الانتخابية بعد إنشاء غرفة عمليات المرشح إتباع إستراتيجية ترويجية تركز على التعريف بالمرشح لدى الجمهور و خاصة جمهور الناخبين في مؤهلاته العلمية، انجازاته السياسية السابقة، خصائصه و سماته و مميزاته الشخصية و حتى على قدراته في المناورة السياسية و اللعب بعواطف المواطنين و غيرها من العوامل و الصفات التي يجب تزويد و اطلاع المواطنين عليها حتى يتمكنوا من وضع صورة معينة لهذا المرشح حتى يستطيعوا المفاضلة بين المرشحين الموجودين في السوق السياسي¹⁵،

I-2-1-5-2 مرحلة النمو

تتميز هذه المرحلة بقبول السوق السياسية للمنتجات الجديدة و ارتفاع مؤيدي مرشح ما بمعدل سريع، و ظهور المنافسين ، و هذه المرحلة تلي المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج السياسي، حيث و بعد نجاح الحملات و الاختبارات الخاصة بتقديم المرشح السياسي و اطلاع الناخبين عليه في السوق السياسية المستهدف كالدائرة الانتخابية التي سوف يتنافس عليها المرشحون للحصول على المقاعد. و في هذه المرحلة بالتحديد تبدأ شعبية المرشح السياسي بالنمو المتواصل نتيجة عملية الترويج المكثف الذي يقوم بها رجل التسويق السياسي و هو مدير الحملة الانتخابية:

- 1 - إدارة التنفيذ اليومي للحملة 2 - إقامة علاقات مع موظفي الحكومة و قادة الرأي المعنيين
- 3 - تنظيم و إدارة فريق العمل المكون من مسؤول إداري، المندوبين، مسؤول إعلامي و مسؤول إدارة المكتب و يتوقف عدد طاقم العمل على عدد السكان و المساحة الجغرافية للدائرة. 4 - معرفة أسماء المنافسين و قوتهم التنافسية
- 5 - فهم المشاكل و وضع البدائل و ذلك من خلال فهم المشاكل التي واجهت الناخبين في الانتخابات السابقة.

- 6 - ضرورة وضع ميزانية و وضع تصور لجوانب الإنفاق و ما يمكن الحصول عليه كالدعاية، الاتصال بالمسؤولين و المندوبين، توفير مكان إدارة الحملة.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

7- التركيز على مبدأ التفويض لاختيار عناصر جيدة للقيام بمهام محددة عن المرشح و التنسيق و تقسيم العمل بين كافة المشاركين في الحملة. و هنا تبدأ حالة التنافس بين مرشحي الأحزاب المتنافسة الأخرى و التي قدمت هي الأخرى مرشحها لنفس الدائرة الانتخابية أو السوق السياسي المستهدف.¹⁶

I-2-1-5-3 مرحلة الاستقرار أو النضوج

في هذه المرحلة تزداد حدة المنافسة في الساحة السياسية و يكثف المنتجون السياسيون من حملاتهم الترويجية السياسية كوسيلة لزيادة شعبيتهم و كسب المزيد من المؤيدين، و تعتبر هذه المرحلة أطول فترة بالمقارنة إلى المراحل الأخرى مما يخلق لا محالة مشاكل كثيرة لمدير الحملة الانتخابية و كذلك المرشحين و حتى الأحزاب السياسية، كعرفة أسماء المنافسين وقوتهم التنافسية من حيث إدارتهم لحملتهم الانتخابية، القوة التصويتية، الدعم الحزبي، الدعم الإداري، الدعم المالي ، الدعم العائلي، و حتى التقنيات الهادفة إلى إيصال المعلومات و الأفكار و البرامج السياسية إلى جمهور الناخبين مع محاولة إحداث تغيير في الرأي العام في مجمله و الحصول على سلوكيات شعبية طويلة الأمد و هذا ما يسمى بالدعاية السياسية و الذي بطبيعة الحال تكلف إدارة الحملة و المرشحين مبالغ باهظة جدا، و كذلك استعمال في هذه المرحلة إستراتيجية خلق حالة الإفتناع السياسي للرأي العام و خاصة جمهور الناخبين و ميولهم نحو الحزب أو المرشحين السياسيين، و الهدف من هذه العملية هو اكتساب كذلك مواقف أو إحداث تغيير مواقف الناخبين لصالح حزب أو منتج سياسي، ، و عليه، يمكن تقسيم هذه المرحلة على ثلاث مراحل فرعية أساسية بناء على شعبية و مركز المرشح السياسي.

I-2-1-5-3-1 مرحلة النضوج السياسي الصاعد

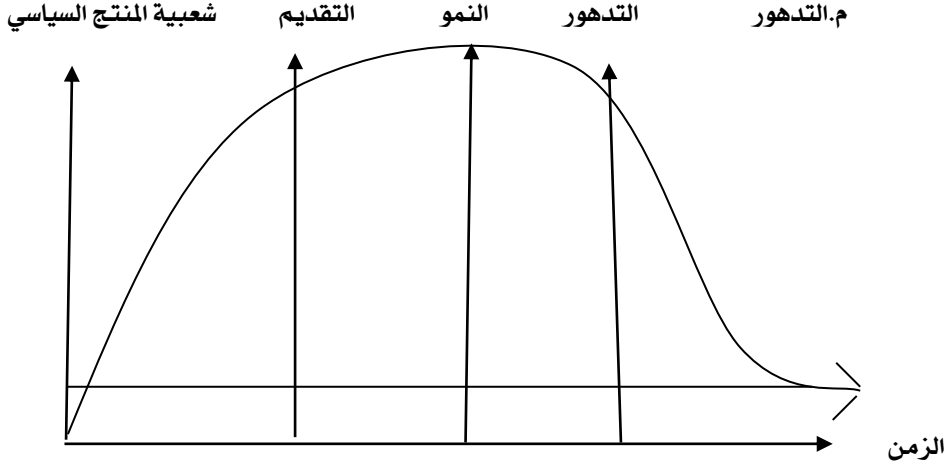
بعد القيام بحملة انتخابية ناجحة و استطاع المرشح كسب أكبر عدد ممكن من الناخبين، تستمر شعبية المرشح السياسي بالارتفاع التدريجي. بعد أن تجد المنتجات طريقها في السوق السياسي أو الساحة السياسية و تتم معرفتها من طرف الناخبين

نتيجة السوق الكلية و تتزايد مدة المنافسة بين المنتجات السياسية المتنافسة داخل السوق السياسي، مع منافسة يائسة من المنتجات السياسية التي تصارع من أجل البقاء في السوق السياسي و تبدأ المنافسة السياسية الحادة في صراع ما يسمى بالانتحار السياسي و قد يفضل بعض المرشحين الانسحاب بهدوء من السوق السياسي لحدة المنافسة و يسعى المرشحون الباقون لتكثيف حملات الترويج بحثا عن الاحتفاظ بناخبها الحاليين أو الحصول على مؤيدين جدد و تنتهي هذه المرحلة بنجاح المرشح السياسي بالانتخابات.

I-2-1-5-3-2 مرحلة النضوج السياسي المستقرة

بعد نجاح المنتج السياسي في الانتخابات تأخذ شعبية المنتج السياسي مسارا نحو الاستقرار النسبي و بالخصوص في الفترات الأولى من اجتيازه عتبة الترشح و هذه المرحلة ترتبط بمدى قدرة المنتج السياسي تجسيد الوعود المقدمة خلال الحملة الانتخابية و تطبيق البرنامج السياسي و دعم أهدافه بأهداف

الشكل رقم (5.II) - دورة حياة المنتج السياسي



المصدر : محمود جاسم ص 166

2-2-I التسعير السياسي

1-2-2-I مفهوم السعر

إن للسعر أهمية خاصة بشكل عام في الميزج التسويقي بما يترك تأثيرات مختلفة على المستهلكين، وتعتبر إدارة التسويق سياسة السعر من أصعب القرارات التي تتخذ على مستوى المؤسسة، إذ أن سياسة التسعير الخاطئة قد تؤدي بسلع المؤسسة وخدماتها إلى الخروج من السوق، بحيث أن كل السياسات التسويقية الأخرى تساهم بشكل كبير في دعم سياسة تسعير المؤسسة، و مما يعطي أهمية أكثر لبرنامج التسعير أن القرارات المتعلقة بها قرارات تؤثر مباشرة على المستهلكين و المنافسين بخلاف السياسات التسويقية الأخرى، إذ تؤثر هذه السياسات على سياسة الإعلان و برامج التوزيع.

2-2-2-I مفهوم السعر السياسي

يختلف مفهوم التسعير السياسي عنه في تسعير السلع و المنتجات و الخدمات حيث أن سعر الحزب أو المرشح السياسي هو ذلك المبلغ الإجمالي للتكاليف المترتبة بانتخاب الحزب أو المرشح السياسي بما يعرف بالمال الميسر للحملات الانتخابية كوسيلة للتأثير على المرشحين الذين يخوضون الانتخابات السياسية و المال الميسر هو تبرع يقدم لحزب سياسي من قبل أحزاب أو شركات أو نقابات عمالية أو غيرها بدلا من إعطائه مباشرة للمرشحين السياسيين للتملص من قانون تمويل الحملات الانتخابية، و لم يكن له في جميع الأحوال أي تأثير قابل لنشر الفساد في الانتخابات كالرشوة و شراء أصوات الناخبين و يقع ضمن حدود مقادير مالية معينة من أفراد أو من لجان العمل السياسي المسجلة لدى هيئة الانتخابات، و تشمل كذلك التكاليف الاقتصادية، الزيادات المحتملة في الضرائب و الزيادات في نسب الفائدة و تقليص المعوقات الحكومية ذات الاهتمام للناخبين و الرأي العام، و التكاليف النفسية و هي عبارة عن تأثيرات الصورة

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

المحتملة التي تمثل حقل مهم من التكاليف النفسية الخفية و التي تكون مرتبطة بمعظم المرشحين هي سير الناخب لخلفية المرشح الدينية و العرقية. إن الإستراتيجية المحببة لأي حزب أو مرشح أو منظمة سياسية هي محاولة تحليل التكاليف المتوقعة إلى أدنى حد و بالمقابل زيادة تكاليف المتوقعة لمعارضين السياسيين من أحزاب أو مرشحين.

I-3-2 التوزيع السياسي أو المكان السياسي

I-3-2-1 ماهية التوزيع السياسي

I-3-2-1-1 مفهوم التوزيع أو المكان

يقصد بمصطلح التوزيع في التسويق هو ذلك النشاط الذي يجعل انسياب السلع و الخدمات و الأفكار من المنتج إلى المستهلك أمرا ممكنا إذ هو بمثابة القنوات التي توزع المياه من خزان المياه أو من البئر حتى تصل إلى كل النباتات في حالة السقي للمزارع أو إلى المستهلك في حالة الماء الشروب. و عليه، علينا أن نفرق بين قناة التوزيع و هيكل التوزيع، فقناة التوزيع هي الطريق التي تسلكه سلع و خدمات و أفكار المؤسسة من مراكز الإنتاج حتى تصل إلى مراكز الاستهلاك من خلال مجموعة من المؤسسات التي تقدم مجموعة من الأنشطة التسويقية، بينما نجد أن هيكل التوزيع يقصد به كل قنوات التوزيع المتاحة في صناعة معينة لذا يعرف التوزيع في بعض الأحيان بمصطلح التوصيل معناه إيصال السلع من المنتج إلى المستهلك أو أنه جريان مادي للمنتجات من القنوات أو أنه نشاط يجعل المنتج متوفر للمستهلك متى طلبه و في المكان الذي يرغب فيه و هنا أقصد السوق.

و على ضوء ما تقدم يمكن القول بأن المكان أو التوزيع هو النشاط الذي يساعد على تدفق السلع و الخدمات و الأفكار من أماكن الإنتاج إلى المستهلك النهائي، المستهلك الصناعي، أو عامة الناس بكفاءة عالية و بالكمية و النوعية و الوقت المناسب و من خلال منافذ التوزيع المختلفة و المناسبة.¹⁹

I-3-2-1-2 مفهوم التوزيع السياسي

إن دور التوزيع يعتمد على تزويد بالوسائل التي تمكننا من تنفيذ إستراتيجيتها التسويقية بكفاءة و فعالية عاليتين من خلال تحديد الكيفية التي تصل بها الأفكار السياسية و البرامج إلى الأسواق السياسية المستهدفة إضافة إلى أنه يربط بين الأحزاب بجمهور الناخبين. ففي التسويق السياسي للمكان أو التوزيع أهمية تتجلى في أنه يعالج الطرق و القنوات الملائمة و الفعالة التي تسمح للمرشح السياسي إيصال أفكاره و برامجهم و حتى صورته الشخصية إلى جمهور الناخبين في السوق السياسي المستهدف بشكل شخصي وفي الوقت المناسب و المكان المناسب كما هو جاري خلال الحملات الانتخابية.

I-3-2-2 إستراتيجية التوزيع أو المكان السياسي

مقارنة بسيطة بين إستراتيجية التوزيع في تسويق المنتجات و التوزيع في السوق السياسي إذ نجد أنها في الأولى تهدف إلى تواجد المنتجات في السوق، و مدى التغطية لكل أنواع المحلات و المتاجر الموجودة في مناطق معينة، الهدف الثاني و هو الترويج

أي الجهود الترويجية التي يمكن القيام بها عن طريق منافذ التوزيع، الهدف الثالث خدمة المستهلكين وهو الدور الذي يقوم به المحل في عملية التركيب والصيانة وخدمات ما بعد البيع، الهدف الرابع وهو المعلومات التسويقية و أخص بالذكر النشاط الخاص بالمتنافسين و الهدف الأخير هو التكلفة المناسبة لعملية التوزيع وكل هذه الأهداف تتحقق عن طريق ثلاث إستراتيجيات: إستراتيجية التوزيع الشامل، إستراتيجية التوزيع الانتقائي وإستراتيجية التوزيع الوحيد. أما فيما يخص التوزيع السياسي، هناك إستراتيجيتان رئيسيتان يمكن الإعتماد عليهما في وضع إستراتيجية المكان المناسب و اللائق لنجاح المرشح السياسي ووصوله بشكل جيد وملئم إلى جمهور الناخبين في الوقت المناسب والمكان المناسب.

I-2-3-2-1 إستراتيجية المظهر الخارجي

وفقا لهذه الإستراتيجية، يكون المرشح السياسي حاضرا في كل مكان في السوق السياسي المستهدف، وتهتم هذه الإستراتيجية بإيصال المرشح إلى مكان تواجد الناخبين في الوقت المناسب إلى الاجتماعات و الندوات و الحفلات الخاصة، وبالفعل و حسب التجربة فإن حضور المرشح السياسي في المكان المقرر له إجراء حملة انتخابية في الوقت المناسب تكون له انعكاسات كبيرة على زيادة شعبية المرشح و حشد عدد هائل من الناخبين بغض النظر في بعض الأحيان عن البرنامج السياسي الذي يلقيه خلال الاجتماع هذا مما قد يؤدي إلى إمكانية نجاحه في الانتخابات السياسية المقررة.²⁰

غير أن من أهم المعوقات لهذه الإستراتيجية هي الكيفية التي تتم بها تغطية كل المناطق و خاصة في الانتخابات الرئاسية في بلدان ذات مساحات شاسعة و نسبة عدد السكان كبيرة كالصين، الهند، الولايات المتحدة الأمريكية، روسيا و غيرها، ففي الانتخابات المحلية أو البرلمانية ممكن جدا تغطية المنطقة التي يترشح عنها المنتج السياسي لأنه سيتجول في أماكن محدودة بخلاف الانتخابات التي تشمل كل مناطق الوطن. و قبل حصول التطورات التكنولوجية في الإتصالات كان المرشحين يستخدمون السيارات والقطارات و الحافلات للوصول إلى السوق السياسي المستهدف ثم استعمال الطائرات لإقامة المؤتمرات و الندوات الصحفية، أما الآن يكتفون بإجراء مقابلات متزامنة مع عدد من الشبكات التلفزيونية والإذاعية في عدة ولايات و يظهر المرشح السياسي أو المنتج السياسي و كأنه زار جميع المناطق و الجهات و التي قد تثير الحماس في نفوس جمهور الناخبين و من خلال هذه العملية تكون تكلفة المرشح السياسي أقل من الإعلان السياسي منفرد لكل منطقة.

I-2-3-2-2 إستراتيجية العامل المتطوع

من خلال السير في الأماكن المختلفة، كالأحياء للالتقاء بالجمهور بهدف جمع أصوات الناخبين و التأييد و جمع التبرعات تهدف هذه الإستراتيجية إلى توسيع نطاق المرشح السياسي في الساحة المستهدفة، و هناك عدة طرق يستعملها المرشح لتوسيع نطاقه بشكل أفضل، كاستخدام بعض أعضاء الحزب يتحدثون باسمه نيابة عنه للناخبين، كتوضيح البرنامج، إظهار المزايا الشخصية لمرشح، توزيع صور المرشح... الخ.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

استخدمت هذه الإستراتيجية كثيرا في الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا و فرنسا و تعتبر إستراتيجية ناجحة على صعيد الكثير من البلدان، حيث يساهم أعضاء الحزب أو التحالف في دعم ترشيح مرشحهم بإطلاق تصريحات على الشبكات الإخبارية الرئيسية لإثارة بعض القضايا الحساسة التي تؤثر مباشرة على جمهور الناخبين و تحسم بواسطتها الانتخابات لصالح مرشح حزبهم. و مثالنا على ذلك ما حدث بانتخابات الرئاسة الجزائرية لعام 2004 عندما كان التنافس بين عبد العزيز بوتفليقة الذي كان مرشحا حرا و بن فليس الذي كان يمثل جبهة التحرير الوطني، حيث نرى أن موقف حزب جبهة التحرير الوطني الذي يتزعمه عبد العزيز بلخادم و حركة مجتمع السلم الذي يتزعمه أبو جرة سلطاني، و التجمع الوطني الديمقراطي الذي يتزعمه أحمد أويحي دعوا أعضاء حزبهم على دعم ترشيح عبد العزيز بوتفليقة بحماسة عليا ضد بن فليس. إن هذه المواقف كانت لها نتائج كبيرة في فوز عبد العزيز بوتفليقة في الانتخابات. و لهذه الإستراتيجية فائدة كبرى على عدة أصعدة، كمساهمة أعضاء بعض الأحزاب في حملات الدعاية السياسية، تخفيف التنقلات على المرشح و فريق الحملات الانتخابية و بالتالي العبء عنهم، كذلك جمع أصوات الناخبين المحايدون بفضل شرح البرنامج الانتخابي و الدفاع عنه.

I-4.2- التعبئة السياسية (التحشيد السياسي)

I-4.2-1 مفهوم التعبئة السياسية

إن نجاح الأحزاب السياسية و المرشحين السياسيين تتوقف عند توقيت و تعبئة كافة الإمكانيات الداخلية و الخارجية للحزب و المؤيدين له و المتعاطفين معه و كذلك تعبئة الإنفاق على إختيار الوسائل الإعلامية الناجحة و كذلك وقت التحرك و أسلوبه في الساحة السياسية بالشكل الذي يمكن أن يؤثر على الناخبين و على الجمهور.

إن سر نجاح إستراتيجية التعبئة السياسية هو التوقيت الذي يشمل الإنفاق على التعزيزات الحالية عندما تكون قادرة على الحصول على أفضل النتائج و في نفس الوقت تشجيع المعارضة على القيام بالعكس و بهذه الطريقة يعودون إلى استنزاف مواردهم و الحصول على تأثير أقل، و في الحقيقة أن الإنترنت أثبتت أنها أداة تنظيمية و محفزة لجمع التبرعات المالية قوية جدا، حيث يلعب الناشطون في استخدام أجهزة الكمبيوتر دورا متزايدا الأهمية،²¹

I-4.2-2 إستراتيجيات التعبئة السياسية

هناك إستراتيجيتان أساسيتان للتعبئة السياسية: و هما إستراتيجية التعزيز الإعلان السلبي و إستراتيجية سوء التوجه.

I-4.2-2-1 - 2 إستراتيجية سوء التوجه

هذه الإستراتيجية تساعد المرشحين الذين يتوقع خسارتهم في الانتخابات المزمع إجراؤها، و تتجنب هذه الإستراتيجية المواجهة المباشرة ضد المعارض الذي يتمتع بالقوة بصيغة الهجوم على المرشح أو الخصم، معنى هذا تحاول هذه الإستراتيجية أن تجعل الخصم المنافس خارج نطاق السيطرة و ذلك بالإعتماد على تكتيك خاص و على وجه الخصوص في المناظرات العلنية و المبتة مباشرة في الوسائل

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات واللافاق)

السمعية البصرية بالشكل الذي يحمل من هذا التكتيك أكثر مواتية للذين يتوقعون خسارتهم. لقد استخدم الديمقراطي جون كيري في الانتخابات الرئاسية الأمريكية لعام 2004 هذه الإستراتيجية بتكتيك فيه بعض الإستراتيجية الخداعية ليسجل فوز كبير في أول مناظرة تلفزيونية بينه وبين الجمهوري جورج بوش في 30 سبتمبر 2004 حيث أخرج بوش في المناظرة الأولى من أصل ثلاثة مناظرات بينهما.

I-2.2.4-2 إستراتيجية تعزيز الإعلان السلبي

بناء على الفشل الذي مني به بوش في أول مناظرة تلفزيونية من بين ثلاث مناظرات المقررة إجمالاً، وضع مدير حملة بوش إستراتيجية جديدة على إستراتيجية التعزيز الإيجابي بالإعتماد على إظهار وإبراز الخصائص والسمات السلبية في برنامج المرشح المنافس جون كيري، كالإعتماد على موضوع الزيادات في الضرائب لزيادة دخل الفرد و النهوض بالإقتصاد الأمريكي المتشنج بواسطة الحرب الإعلامية بلا إنقطاع مع أكبر عدد ممكن من الناخبين تركّز على هذا الموضوع و خلال 09 أيام أظهرت نتائج إستطلاع الرأي العام الأمريكي أن بوش عاد مرة أخرى في المرتبة الأولى بفارق 21 نقطة عن منافسه جون كيري. و لا بد أن تصمم هذه الإعلانات السلبية بدقة عالية بغية تحقيق النجاح و التأثير على جمهور الناخبين و إلا انعكست على مستخدم هذه الإستراتيجية.

المحور الثاني: مهارات وأساليب بيع المنتج السياسي (الترويج السياسي)

II-5.2-2 الترويج السياسي

يستخدم معظم المرشحين السياسيين الترويج السياسي للتأثير على توجهات الناخبين و حتّم على التصويت لصالحهم و وصول أي مرشح و نجاحه في الانتخابات السياسية يعتمد بالدرجة الأولى على الاحترافية في استخدام إستراتيجية الترويج السياسي و الذي تعتمد على عنصرين هامين هما الدعاية السياسية و الإقناع السياسي.

II-1.5-2-1 الدعاية السياسية

الدعاية السياسية هي مجموعة من التقنيات هدفها إيصال المعلومات و الأفكار إلى الناخبين وهذا الإتصال يؤثر على توجهات الناخبين بحيث قد يحدث تغير إيجابي باتجاه المنظمة السياسية أو الحزب أو المرشح، كما يشير جاك الول أن الدعاية السياسية الحديثة تركّز على الإستخدام الدائم للوسائل التقنية المرتكزة على ملاحظات دقيقة، مع محاولة إحداث تغيير في الرأي العام و الحصول على تأييد جماهيري طويل الأجل، أي أنها عملية خلق و تنشيط الإستعداد من قبل الناخب للموافقة على برنامج الحزب أو المرشح السياسي الأمر الذي يؤثر على الاختيارات السياسية لأفراد المجتمع أو إحداث تأثير على الرأي العام.²²

كما نجد أن الدعاية ترتبط بتكتيك معين، و التكتيك عنصر أساسي يساهم في نجاح الدعاية أو فشلها كما يعتبر الأسلوب الناجح في تحقيق الإقناع السياسي، إن الجهل بتقنيات الدعاية و الإعلام بشكل عام يعد أمراً مرفوضاً في عالم اليوم، و إذا كان الإعلام لا يعتبر بمثابة هدف في حد ذاته بل هو وسيلة لمعالجة

22-عبد السلام أبو قحف ،، التسويق السياسي في فن البيع – التفاوض ،، 2004.مرجع سابق ص

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الأخبار في إطار التلقائية والمنطق فضلا عن شموله للوسيلة وأساليب المعالجة و وظائف و مجال التطبيق وهناك عدة تقنيات و تكتيكات خاصة بالدعاية نذكر منها على سبيل المثال: 1- جذب إنتباه مستقبل الرسالة الإعلامية 2- القابلية للتصديق 3- الاشتراك فعليا مع جماعة معينة 4- الكذب 5- التكرار 6- المبالغة 7- التلميح 8- عرض الرأي على أنه حقيقة 9- تشخيص 10- الإعتماد على المصادر الموثوقة 11- التجاهل المتعمد 12- الوضوح 13- إستخدام العاطفة و غريزة القطيع.

II 2-5-2 صور الدعاية و مبادئ الدعاية و الحرب النفسية

سبق و أن ذكرنا أن الدعاية هي نشر الأراء و وجهات النظر التي تؤثر على الأفكار أو السلوك أو كليهما وهي فن التأثير والإلحاح والتغيير لقبول وجهات النظر أو الأعمال أو حتى في إقناع الآخرين وللدعاية السياسية صور عديدة نذكر منها:

II 1.2.5-2 الدعاية البيضاء

وهي الدعاية الواضحة و التي تمكن بموجبها الدفاع عن مضمونها بججج مقنعة، و هي تقوم على أسس شفافة و ظاهرة للعيان كالحق والحرية و الحقوق الإنسانية (دعاية لحقوق الإنسان، الدعاية لحماية المستهلك، على حماية البيئة و المحيط... الخ).

II 2-2-5-2 الدعاية الرمادية

وهي الدعاية المقنعة لكنها تخفي أمورا غير المعلنة عنها، و يمكن الوقوف على غايتها الحقيقية من خلال التوقيت و يمكن الكشف في حالات كثيرة أنها ليست الحقيقية بما تم عرضه في عدة مناسبات.²³

II 3-2-5-2 الدعاية السوداء

وهي الدعاية الخفية و تتشابه بالإشاعات المجهولة المصدر كالإشاعات للنيل من المرشح المنافس الذي يمتاز بقوة على الساحة السياسية كما هو الشأن عند بداية أي حملة إنتخابية يبدأ المرشحين السياسيين بتسريب إشاعات مكتوبة سريرا الهدف منها النيل من المرشح القوي.

II 1-3-1-3 المواصفات التي ينبغي أن يتحلّى بها الرجل السياسي

هناك 10 مبادئ أو خصال أساسية لابد من توفرها في المرشح السياسي حسب ليك دييون LUC DUPONT حتى يستطيع مواجهة الزعماء السياسيين و كذلك الهيئة الناخبة و بالتالي الساحة السياسية ككل.²⁴

II 1-1-3-1-3 المبدأ الأول: لابد للمرشح السياسي أن يعرف الناخبين:

- من حيث المظهر، نتائج مختلف الاختبارات الجارية على الناخب، التحديات التي يريدها الأفراد، سلوك و طبائع الناخبين، مدى تأثير البرنامج الانتخابي على الناخبين، موقع المنافسين

II 2-1-3-1-3 المبدأ الثاني: الاعتناء بصورة المرشح أمام الجمهور

حتى تكون الصورة واضحة لدى الناخب عن المرشح السياسي لابد من معرفة :

- ماضي المرشح (النضال ، مواقفه من القضايا السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية)
- انجازات المرشح في مختلف الميادين و خاصة الحزبية منها، طريقة تعبير المرشح

- 23 -MARREK PHILIPPE,1992 « Communication et marketing de l'homme politique »

- 24-الحداد عماد : أساليب الدعاية التسويقية الناجحة سنة 2006 ص 113/115

- الهيئة الجسمانية للمرشح (قارن بين المرشحين الأمريكيين للانتخابات الرئاسية لسنة 2012 الجمهوري كيري والديمقراطي أوباما) ، سن المرشح (قارن بين المرشحين الجزائريين للانتخابات الرئاسية لسنة 2014 زعيمة حزب العمال لويزة حنون و عبد العزيز بوتفليقة)
- لباس المرشح (قارن بين المرشحين الجزائريين للانتخابات التشريعية لسنة 2007 بين موسى تواتي عن حزب الجبهة الوطنية الجزائرية و عمار تو عن حزب جبهة التحرير الوطني
- II- 1.3- 3- **المبدأ الثالث : دخول الحملة الانتخابية برنامج أساسي و فعال**
 - هذا البرنامج الانتخابي لابد أن يكون مختلف عن البرامج السياسية الأخرى
 - لابد أن يكون هذا البرنامج سهل الفهم و الاستيعاب من طرف الناخبين
- II- 1.3- 4- **المبدأ الرابع : تكوين علاقة جيدة مع الصحافة المكتوبة و المسموعة و المرئية :**
 - هذه الصحافة تسمح بزيادة شهرة المرشح ، الصحافة المكتوبة و المسموعة و المرئية هي الوسيلة الناجعة التي تسهل الاتصال بين الناخبين و المرشح السياسي
- II- 1.3- 5- **المبدأ الخامس : وعود المرشح**
 - لابد من طرح وعود للناخب أثناء الندوات و الخطابات في الحملة الانتخابية
 - التركيز أثناء الخطابات و التصريحات السياسية على الوعود حول نتائج الانجازات المستقبلية
 - لابد من التأكيد على أهمية هذه الوعود في عيون الناخبين
- II- 1.3- 6- **المبدأ السادس: القيام بالإعلانات السياسية**

يقوم المرشح السياسي بالإعلانات السياسية بهدف : زيادة و توطيد شهرة المرشح السياسي و التعريف بالرسائل السياسية

 - جلب انتباه الناخبين حول البرنامج الانتخابي ، و للوصول إلى هذه الأهداف هناك أربعة وسائل لتحقيق ذلك :
- II- 1.3- 6- 1- **الإعلانات المكتوبة**
 - إعطاء الأولوية للأشياء المرئية التي يشاهدها الناخبون ، وضع إطار على الأشياء المهمة ، تكرار اسم المرشح عدة مرات
 - إعادة استعمال الرسائل السياسية ، أخذ صفحات مفتوحة شبيهة بالإشهار التجاري
- II- 1.3- 2.6- **الكتابة الواضحة و الجميلة**
 - وجود شخصي لكتابة المرشح السياسي ، كتابة نصوص قصيرة لتسهيل فهمها من طرف الناخبين ، استعمال الكلمات المتداولة في المجتمع ، كتابة جمل قصيرة ، تجنب كذا و كذا....
- II- 1.3- 3.6- **الرسائل في الراديو**

تظاهر المرشح عند استعمال الراديو و كأن الناخب أمامه - لابد أن يكون المرشح بسيط في حديثه مع الجمهور ، استغلال مواقف المنتسبين إلى المرشح أو إلى الحزب الذي يمثله المرشح ، التركيز على تكرار الرسائل ، تكرار ، تكرار

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

II-3-1-6-4 الإعلان عن طريق الملصقات

استعمال مصور ، استعمال سبعة كلمات على الأكثر ، لا بد أن تكون هذه الملصقات سهلة القراءة و من بعيد ، استعمال الألوان الفاتحة التي يفضلها الناخب ، تثبيت الشعار في الأسفل على الجهة اليمنى

II-3-1-7 المبدأ السابع : تحديد تدخلات المرشح السياسي

يقوم المرشح السياسي بتوجيه برامجه ووسائله لحصر الأطراف المتعامل معها إذ نجد كل من:

- قادة الرأي العام ، الناخبين الناقدون و الناقدون ، الساحة السياسية ككل أو السوق السياسي

II-3-1-8 المبدأ الثامن: لا بد أن يكون المرشح دقيق في كل شيء

- استعمال اللغة اليومية المتداولة عند الناخب ، استعمال الكلمات و العبارات الشعبية ، تجنب

استعمال الكلمات النادرة أو غير مفهومة ، استعمال الكلمات القصيرة عوض الكلمات الطويلة

II-3-1-9 المبدأ التاسع: لا بد أن يكون المرشح السياسي ذو مصداقية

- إعطاء الثقة الكاملة للناخب عن طريق دعم الأقوال و الوعود بالأفعال الملموسة ، ذكر و الاستعانة

بدراسات حقيقية و إعطاء أرقام واضحة و دقيقة

II-3-1-10 المبدأ العاشر: تكرار الأمور المهمة

لا بد على المرشح السياسي أن يقوم بتكرار الأشياء المفيدة للناخب:

- هناك العديد من الرسائل السياسية تخفق بسبب عدم وجود أماكن مخصصة للإعلانات

- تكرار الاسم أو الشعار أو الحزب الذي يمثل المرشح أو الرسائل المهمة لا يؤدي بالناخب إلى نسيانه

و العكس صحيح.

نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة استنتجنا أن إدارة الحزب أو المنظمة السياسية تسعى إلى تحسين كفاءة

المنتجات السياسية و زيادة التوصيل في مناطق بيعيه مختلفة (أسواق سياسية مختلفة) لأن هذه

الأمور تجعل الحزب يدرك أن:

- الناخب يبحث في المقام الأول عن وجود المنتجات السياسية بالأيديولوجية التي يفهمها.

- الناخب لا يعطي أهمية للاختلافات بين المرشحين

- هدف الحزب هو تحسين كفاءة المنتجات السياسية و تخفيض تكلفة الحملة الانتخابية من خلال

الخصائص التي يتمتع بها المرشح وفقا لهذا التوجه يقوم الحزب بالدفاع عن مواقفه و يتمسك بما يعتقد

أنه صحيح و يفترض أن الناخبين سيدركون أن أفكاره هي المقبولة لديه و هذا النوع من الأحزاب

السياسية يرفض تغيير أفكاره و سلوكياته و برامجه حتى و لو فشل في كسب الانتخابات أو دعم أعضائه

له ، و عادة ما يكون توجه هذا الحزب توجهها أيديولوجيا . و هنا يبحث الناخب عن المنتج السياسي الذي

يوفر له أكثر خدمات و مصلحة ، و عليه تقوم إدارة الأحزاب بجهد كبير بغية تحسين نوعية المنتجات

السياسية لأن الحزب على دراية بأن الناخب يهتم في المقام الأول جودة المنتجات السياسية المعروضة في

السوق السياسي الناخب يعلم بجودة المنتجات السياسية المنافسة في الساحة السياسية ، الناخب يعتبر

الجودة الأساس الأول للمفاضلة و هدف المؤسسة إذن في هذا المفهوم هو تحسين نوعية المنتجات السياسية

و وجودتها حتى تحتفظ بالناخبين و تجذب ناخبين جدد.

الخاتمة

إن البيئة السياسية التي تعمل فيها كل الأحزاب و المنظمات السياسية و المرشحين هي بيئة ديناميكية و متغيرة، و قد يكون هذا التغير سريعاً و مفاجئاً. و على هذا الأساس يتعين على الأحزاب السياسية الفاعلة أن تضع خطط و إستراتيجيات تسويقية حتى يمكن أن تتكيف مع هذه التغيرات البيئية الغير متوقعة محققة بذلك الإرتباط و التأخير في إتخاذ القرار المناسب و الاستراتيجيات التي نحن بصدد الحديث عنها تتعلق بتسويق المنتج السياسي و الذي يجب أن يتبعه المرشح أو المنتج لكي يسوق نفسه وبرامجه و يقدم مزيجاً من خبراته و قدراته و علاقته مع الأجهزة السياسية و المواطنين من خلال إستراتيجية التسعير الذي يسلكه المرشح مع الناخب فيما يتعلق بالتكلفة التي يتحملها الناخب لدعمه و تأييده، بالتواصل المستمر و المباشر بين المرشح و الناخبين في جميع الدوائر لتوزيع أفكاره و تصوراتهم و الرؤى المستقبلية بإستخدام إستراتيجية الترويج من خلال الدعاية و الإقناع لإكتساب أو إحداث تغيير في مواقف الناخبين في العملية السياسية.

التوصيات

- و عليه و حتى تكون هناك واقعية سياسية اقترحنا التوصيات التالية :
- 1- تحويل المعادلة من أحزاب لخدمة الأشخاص إلى أشخاص لخدمة الأحزاب، هذه هي الأحزاب التي يطمح إليها المجتمع الجزائري .
 - أن يكون الصراع فكرياً، بمعنى أن تتبنى هذه الأحزاب أفكار سياسية معينة، و يكون الصراع و التنافس حول هذه الأفكار و ليس حول موقع هذه الشخصية في هذا الحزب أو موقع تلك الشخصية الأخرى في الحزب الآخر.
 - يترك الجانب الشكلي و الظاهري التي يتوقف عندها اليوم المجتمع السياسي الجزائري، يجب أن تتحول إلى أمور أكثر عمقا، أكثر موضوعية خدمة لتطوير الحياة الحزبية و بالتالي الحياة السياسية للبلاد.
 - إدارة الحملات الانتخابية في ظل وجود ديمقراطية حقيقية و إحساس المواطن بأهمية صوته، و اطمئنان المرشح بأن المعركة الانتخابية تتم دون تدخلات و بتكافؤ بين جميع المرشحين و يساهم بشكل كبير في عملية التحول الديمقراطي.

المراجع باللغة العربية

- 21- فليب ماريك الحملة الإعلامية و التسويق السياسي، دار الفجر الأردن عمان سنة 2012
- 22- صحراوي بن شيحة،التسويق السياسي ،دار كنور المعرفة العلمية الأردن عمان الطبعة الأولى سنة 2011
- 23- محمد محمد إبراهيم ،التسويق السياسي ،الطريق للمتفوق في التمثيل السياسي دراسة واقعية من المنظور التسويقي الدار الجامعية سنة 2009
- 24- محمد سعد أبو عمود ،التسويق السياسي و إدارة الحملات الانتخابية ،منشأة المعارف الإسكندرية سنة 2007
- 25- أحمد ماهر ،، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية ،، الدار الجامعية 2007.
- 26- عبد الكريم الساري،الإعلام والتسويق السياسي والانتخابي دار أسامة الأردن عمان سنة 2013
- 27- أرمان و مشال متلار : تاريخ نظريات الاتصال سنة 2005 بيروت مركز دراسات الوحدة العربية
- 28- سعد مظلوم العبدلي،الانتخابات ضمانات حريتها و نزاهتها -دراسة مقارنة دار دجلة الطبعة الأولى سنة 2009
- 29- أمين عبد العزيز حسن ،،إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي و العشرين ،، دار قباء للطباعة و النشر 2001.
- 30- جابر سامية محمد و نعمات أحمد عتمان : الاتصال ة الإعلام ، تكنولوجيا المعلومات سنة 2003 الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية
- 31- عبد الرحيم محمد، الادارة الاستراتيجية خمس خطوات نحو الهدف، دار المعارف المصرية، 2012.
- 32-عايد المعلا، دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس، إثناء للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2013.
- 33- سامي عبد العزيز ،من الصابونة إلى الرئيس التسويق الاجتماعي السياسي، نهضة مصر 2013
- 34- جاسم مجيد ،، الإدارة الحديثة في التسويق -الوقت - الجودة ،، مؤسسة شباب الجامعة 2004.
- 35- جمال علي زهران : الأصول الديمقراطية و الإصلاح السياسي ، الطبعة الأولى ، مكتبة الشروق الدولية القاهرة سنة 2005
- 36- الحداد عماد : أساليب الدعاية التسويقية الناجحة سنة 2006 دار الفاروق للنشر و التوزيع
- 37- حسن توفيق إبراهيم : الولايات المتحدة الأمريكية و قضية الديمقراطية في الوطن العربي ،كراسات إستراتيجية العدد 130 سنة 2003
- 38- راسم محمد الجمال و خيرت معوض عياد ،، التسويق السياسي و الإعلام الإصلاح السياسي في مصر،، الدار المصرية اللبنانية 2005 الطبعة الأولى.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- 39- ربحي مصطفى عليان و إيمان فاضل السامرائي ،،تسويق المعلومات ،، دار صفاء للنشر و التوزيع 2004 عمان.
- 40- سعيد بو الشعير ،، القانون الدستوري و النظم السياسية المقارنة الجزء 1 و 2 ،، ديوان المطبوعات الجامعية 2003 الجزء الأول 2002.
- 41- صفوت العالم : الاتصال السياسي و الدعاية الانتخابية ، دار النهضة العربية القاهرة سنة 2005
- 42- الصميدعي محمود جاسم ،، مدخل في التسويق السياسي،، مجلة الإدارة و الإقتصاد -الجامعة المستنصرية . العدد 20-23-26 - 1997
- 43- عبد السلام أبو قحف ،، التسويق السياسي في فن البيع - التفاوض ،، دار الجامعة الجديدة 2004.
- 44- عبد السلام محمود أبو قحف ،، بناء المهارات التسويقية في فن البيع- التفاوض تخطيط الحملات،، الدار الجامعية للطباعة و النشر 2003 .
- 45- محمد كمال : الديمقراطية على الأجنحة الأمريكية ، مجلة الديمقراطية العدد 13 سنة 2004
- 46- محمود جاسم الصميدعي ،، التسويق السياسي،، دار زهران للنشر و التوزيع 2000.
- 47- محمود صادق بازرعة ،، بحوث التسويق للتخطيط و الرقابة و إتخاذ القرارات التسويقية،، مكتبة العابجان - الرياض 1996.
- 48- محمود محمد مصطفى : الإعلان الفعال ، تجارب محلية و دولية سنة 2004 دار الشروق للنشر و التوزيع
- 49- مصطفى محمود أبو بكر ،، فن و مهارات التسويق و البيع في الشركات المتخصصة ،، الدار الجامعية 2005.
- 50- معتز سلامة : الإصلاح السياسي للسياسات الأمريكية و الاستجابات العربية ، كراسات إستراتيجية العدد 153 سنة 2005
- 51- نبيل مرسي ،، التقنيات الحديثة للمعلومات ،، دار الجامعة الحديثة 2005.
- 52- نهال فريد و جلال عبد ،، إدارة اللوجستيات ،، الجار الجامعية 2004.

المراجع باللغة الأجنبية

- 1) GerstléJ. (2008). La communication politique 2ième édition,Paris,Armand Collin.
- 2) Achache, G.(2008). « Le marketing politique»dans Les Essentiels d'Hermès.Paris :CNRS Éd.La communication politique,
- 3) BOBIN J.P « Le marketing politique .Vendre l'homme et l'idée » ,milan midia 1988.
- 4) BONGRAND, MICHEL,1985 Marketing Politique » Paris PUF ,1985 .
- 5) BRECHON PIERRE,2005 « Les partis politiques français » la documentation française, paris 2005.
- 6) CLAUDE ANDREANI JEAN,2006 « Le marketeur : fondements et nouveautés du marketing » 2 edition, Pearson éducation 2006.
- 7) Collectif (2012).«Le Marketing politique>>, dans Les Essentiels d'Hermès,Paris, CNRS éd
- 8) COTTERET, JEAN-MARIE « gouverner c'est parfaite, réflexions sur la communication politique » p.u.f paris 1991.
- 9) DAVID .D , QUINTRIC .JM et SCHROEDER « Le marketing politique PUF ,1986.
- 10)GARRAUD P. « Profession : homme politique » l'harmattan 1989.
- 11)GUIDARELLI L,2001 « Comment communiquer pour vendre » édition de vecchi s.a 2001.
- 12)KOTLER PHILIPPE : Le marketing selon kotler ou comment créer , conquérir et dominer un marché ,paris village mondial 2005.
- 13)KOTLER PHILIPPE : Les clés du marketing , paris Pearson éducation 2005.
- 14)KOTLER PHILIPPE : Marketing , tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur le marketing , réponses d'un spécialiste , paris Dunod 2005 .

- 15) KOTLER PHILIPPE : Marketing management , paris Pearson éducation 2006 .
- 16) KOTLER PHILIPPE : Marketing management , paris Pearson éducation 2004 .
- 17) KOTLER.p2003 « Les clés du marketing » Pearson éducation France, paris 2003.
- 18) MICHON CHRISTIAN ,2006 « Le marketeur : fondements et nouveautés du marketing deuxième édition, Pearson éducation France 2006.
- 19) SMITH ANDY et CLAUD SORBETS,2003 « Le leadership politique et le territoire : les cadres d'analyse en débat » presses universitaires de renie 2003
- 20) THOVERON GABRIEL ,2003 « La marchandisation de la politique »,édition labor
- 21) VINAY ELIZABETH,2005 « Réalisez votre étude de marché » édition d'organisation 2005.

إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الذكاء التنافسي في منظمات الأعمال المعاصرة

أ. فرحات سميرة جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر	أ. جيجخ فائزة جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر	أ.د معين أمين السيد جامعة الجزائر 3 الجزائر
----------------------------------------------------	---------------------------------------------------	---------------------------------------------------

الملخص:

نسعى من خلال هذه الدراسة لتسليط الضوء حول إدارة المعرفة ، والأثر الذي تلعبه في زيادة كفاءة وفعالية الذكاء التنافسي في المنظمة ، باعتبارهما أداة هامة و رئيسية لنجاح المؤسسات في كافة أنحاء العالم في الوقت الراهن ، و الذي يتميز فيه الاقتصاد العالمي بالتسارع نحو التنافس الشديد ، وهذا ما شهدناه خاصة في الدول المتقدمة .

لقد انطلقت الدراسة من مشكلة عبّر عنها التساؤل الجوهرى التالي: ما هو الدور الذي تلعبه ادارة المعرفة في تفعيل الذكاء التنافسي في منظمات الأعمال المعاصرة ؟ وكيف يكون التكامل بينهما؟ وتضمنت الدراسة ثلاث محاور ، المحور الأول اعتمدنا فيها على توضيح الذكاء التنافسي وكل ما يحيط به، خاصة وانه عملية جديدة في المنظمات المعاصرة ، أما المحور الثاني فتطرقتنا فيها إلى إدارة المعرفة باعتبارها لا تقل أهمية عن الذكاء التنافسي، فهما عمليتين أساسيتين في المنظمات التي تريد السيطرة والتفوق، والمحور الثالث وضعنا فيه الاثر الذي تلعبه إدارة المعرفة في زيادة فعالية الذكاء التنافسي وكيفية التكامل بينهما من أجل تدعيم مكانة المنظمة في بيئة كثيرة التغير .

ولقد وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن الذكاء التنافسي أصبح من أهم وأقوى الوسائل المستخدمة اليوم لحماية المؤسسات من التنافس الشديد ، والمخاطر المختلفة لبيئة الأعمال ، حيث يكون مدعم بإدارة فعالة تزيد من قوة هذه العملية وهذه الإدارة تسمى اليوم بإدارة المعرفة .
- يعتبر الذكاء التنافسي اهم اسلوب لدعم وتعزيز مكانة المؤسسة من خلال تنمية قدراتها الابداعية
- ادارة المعرفة والذكاء التنافسي في المؤسسة مترابطين ومتكاملين حيث كل طرف يدعم ويخدم الطرف الآخر .

أما أهم التوصيات فنذكر:

- أهمية تشجيع تطبيق عملية الذكاء التنافسي والتركيز على ادارة المعرفة التي هي الوسيلة الأنجح لوصول المؤسسات الى ما تريد .
 - نشر الوعي الثقافي بأهمية استخدام كل من الذكاء التنافسي و ادارة المعرفة داخل مؤسساتنا العربية كعملية اساسية ، لما له من دور مهم في صياغة الاستراتيجية، واتخاذ القرارات الفعالة.
 - يتوجب على منظمات الأعمال الاهتمام بالذكاء التنافسي لأنه السبيل لبقاءها ولتعزيز قدرتها الإبداعية لخلق ميزة تنافسية لمنتجاتها في الأسواق المحلية والدولية.
- الكلمات الدالة : الذكاء ، الذكاء التنافسي، المعرفة ، إدارة المعرفة ، التنافسية في بيئة منظمات الأعمال

Abstract:

We seek through this study to shed light on knowledge management, and the impact it plays in increasing the efficiency and effectiveness of the intelligence competitive position in the organization, as an important tool and a key to the success of institutions all over the world at the moment, and when the global economy is characterized by acceleration towards the highly competitive, and this what we have seen especially in developed countries.

It began the study of the problem expressed in the following fundamental question: What is the role of knowledge management in the activation of competitive intelligence in contemporary business organizations? And how to be integration between the two?

And it included the study of three axes, the first axis we adopted in which to clarify the intelligence competitive and all that surrounds it, especially that it is a new process in contemporary organizations, while the second axis Vttrguena where to knowledge management as no less important than IQ competitive, they are two essentially in organizations that want to control and excellence, and the third axis outlining the influence of the knowledge management in increasing the effectiveness of competitive intelligence and how to integrate them in order to strengthen the position of the organization in many changing environment.

The survey found a range of results and the most important of these circumstances:

- That competitive intelligence has become the most important and the most powerful tools used today to protect the institutions of the intense competition, the different business environment and risks, where it is supported by an effective management increase the strength of this process and this administration today called knowledge management.

The most important recommendations, including:

- The importance of promoting the application of competitive intelligence process and focus on knowledge management, which is the most successful way to get institutions to what you want.

- Dissemination of cultural awareness of the importance of using all of the intelligence competitive and knowledge management within the Arab institutions essential as a process, because of its important role in the formulation of strategic and effective decision making, institutions Arab suffer more than others from intense competition problems, particularly outside of it, because of the commercial freedom imposed by developed countries on the Arab countries, and caused negative effects on local products various kinds.

Key words: intelligence, competitive intelligence, knowledge, knowledge management, business organizations in competitive environment.

تمهيد :

في ظل إعادة هياكل الاقتصاد العالمي والاتجاهات إلى ما يسمى بالاقتصاد المعرفي ، وذلك من خلال نقل المعرفة لجعل النشاط الاقتصادي أكثر فاعلية وتأثيراً على كل هذه التطورات، ومن ثم البحث عن المعرفة في ظل مجتمع التغير المعرفي. وفي ظل المنافسة الشديدة والعولمة، بدأت الحكومات تعطي اهتماماً كبيراً للمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة، بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية. فلقد أصبح نجاح المنظمات العامة يعتمد بدرجة متزايدة على استغلالها الكفاء لمصادر المعرفة الداخلية والخارجية في التكيف مع المتغيرات التي تحدث في محيطها. فبعد أن كان التركيز على تكنولوجيا المعلومات، أصبح الاتجاه هو الاهتمام بالأفراد وبمقدراتهم وإمكانياتهم، باعتبارهم حجر الأساس في بناء مجتمع المعرفة، و الذي يتميز بأن المورد الرئيس فيه هو المعرفة، وليس رأس المال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج. ولم يعد مهما أن تقوم المنظمات بعمل شبكات هائلة مليئة بالمعلومات فقط ، بل الأهم من ذلك هو تبادل المعلومات والخبرات فيما بين الأفراد وبعضهم البعض، الأمر الذي تطلب تأكيداً خاصاً على إدارة المعرفة الإستراتيجية، ومن هنا، برز مفهوم «إدارة المعرفة».

وتتصف بيئة الاعمال في الوقت الحاضر بدرجة عالية من التعقيد وزيادة حادة في المنافسة، الأمر الذي أدى إلى ظهور كثير من التحديات التي يتعين على المنظمات مواجهتها او التكيف معها، وبات لزاماً عليها إدراك وتحليل الجوانب المرتبطة بالبعد التنافسي في الأسواق التي تعمل ضمنها، مما دفعها الى الاعتماد على استخدام الذكاء التنافسي بعد أن أصبح بقائها واستمرارها في مثل هذه الأسواق مرهوناً بمدى قدرة إدارتها على توظيف وتوجيه المعلومات و المعارف المتاحة لديها بأقصى كفاية ممكنة، وبما يساعدها على تحديد الأولويات وتوقيت التحركات الإستراتيجية التي ينبغي القيام بها في كافة أنشطتها لتعزيز ودعم قدراتها التنافسية وانتهاز ما قد يلوح لها من فرص سوقية مربحة.

*** مشكلة الدراسة :**

تزايد الاهتمام في الوقت الراهن بعملية ادارة المعرفة و كذا الذكاء التنافسي ، نتيجة لآثارهما الايجابية على مستوى المؤسسات ، ومساهمتهما في التقليل من المخاطر و استغلال الفرص ، التي قد تتعرض لها المؤسسات اليوم، خاصة في بيئة تنافسية كثيرة التغيير، وبالتالي جاء تساؤلنا على الشكل التالي :
ما هو الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تفعيل دور الذكاء التنافسي في المؤسسات المعاصرة ؟

*** أهمية الدراسة :**

تتضح أهمية هذه الدراسة في الكشف عن الدور الفعال لإدارة المعرفة والذكاء التنافسي في رصد المخاطر والتقليل من ، وكذا استغلال الفرص التي تستطيع من خلالها المؤسسات من النمو والاستمرارية في مجال نشاطها.
كذلك تكمن أهمية هذه الدراسة في توضيح مدى الحاجة الى استخدام عمليات حديثة نسبيا ، خاص من منظور المؤسسات العربية التي لاتزال تجهل عملية ادارة المعرفة والذكاء التنافسي واستخدامهما، ومدى تقديمهما من قيمة مضافة للمؤسسة والاقتصاد.

*** أهداف الدراسة :**

- محاولة التطرق لعملية ادارة المعرفة وعملية الذكاء التنافسي بكل تفاصيلها، ليتمكن الباحثين، وذو الاهتمام من مديرين، وغيرهم للاستفادة من هذه العملية.
- تحديد أهمية ودور ادارة المعرفة وعملية الذكاء التنافسي في المؤسسات بصفة عامة.
- تسليط الضوء حول التكامل بين ادارة المعرفة وعملية الذكاء التنافسي وما ينتج عنه من آثار ايجابية تستطيع من خلالها المؤسسات من تشكيل درع واقى من الهجمات الخارجية ، مع ضمان الوضع التنافسي القوي الذي لا يتأثر بالقوى الخارجية بمختلف انواعها سواء كانت ، قوى اقتصادية ، أو منافسين ، أو تشريعات ، وغيرها من القوى التي قد تتعرض لها المؤسسات من بيئتها الخارجية.
- محاولة إبراز أهمية استغلال مثل هاته العمليتان الأساسيتان ، خاصة في ظل المنافسة العالمية الراهنة.

*** الدراسات السابقة :**

لم يجد موضوع التفاعل والتكامل بين عملية ادارة المعرفة والذكاء التنافسي الاهتمام الكافي من قبل الباحثين والدارسين، إلا البعض منهم ، رغم أهميته في الآونة الاخيرة التي شهدت تطورات كبيرة وهائلة في مختلف الميادين، خاصة منها الصناعية التي أصبحت تبحث عن كل ما هو جديد لضمان السيطرة والتفوق أمام منافسيها الحاليين والمحتملين، وبالتالي كانت جل الدراسات حول أهمية الذكاء التنافسي كعملية تطبق حديثا في المؤسسات رغم جذورها التاريخية القديمة والمواضيع الأخرى، لكن بالنسبة لموضوع العلاقة بين عملية ادارة المعرفة والتكامل والتفاعل بينها وبين الذكاء التنافسي بصفة مباشرة فهو قليل جدا ، بالمقارنة بما قدم من ابحاث حول الذكاء التنافسي والعناصر الاخرى ، إلا انه قد درست

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

العلاقة بين الذكاء التنافسي وادارة المعرفة بطرق غير مباشرة وهذا ما سنوضحه في البعض من الدراسات كالاتي :

- دراسة (Jay Paap, 2007) بعنوان :

“ Using Competitive Technical Intelligence to Stimulate Innovation ”

لقد حاول الباحث في هذه الدراسة إلى توضيح أثر الذكاء التنافسي على الابتكارات بمختلف أنواعها، ونحن نعلم أن الابتكار هو عنصر من عناصر ادارة المعرفة اي هو الطريقة الأخيرة لتطبيق المعرفة ، كذلك بين هذا الباحث جانب مهم في عملية الذكاء التنافسي وهو الجانب الأخلاقي في جمع المعلومات، والابتعاد عن ما يسمى بالتجسس الصناعي لأنه طريق غير مشروع وغير قانوني، وبالتالي كان الهدف من هذه الدراسة اظهار أهمية الذكاء التنافسي في المؤسسة في كيفية خلق الابتكارات والرفع من مستوى أداء المؤسسة ، وبالتالي تحقيق الأهداف المخطط لها والتي من بينها الربحية، الكفاءة الانتاجية، التقدم التقني، الذي ركز عليه الباحث في هذه الدراسة لما له من أهمية في تقوية دور المؤسسة.

- دراسة : (Celina M. Olszak, 2014) بعنوان :

“ An Overview of Information Tools and Technologies for Competitive Intelligence Building: Theoretical Approach ”

لقد أشارت الباحثة في هذه الدراسة الى الدور الفعال الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في دعم عملية الذكاء التنافسي، وبالتالي إنجاز الأهداف الاستراتيجية المخطط لها من قبل صانعي القرار في المؤسسة، كما وقد قدمت إضافة جيدة فيما يخص توجيه المؤسسات نحو استغلال الأدوات الجديدة والحديثة في عملياتها للحصول على نتائج أكثر جودة للرفع من مستوى الأداء العام. وفي المقابل توصلت الباحثة إلى أن هاته الدراسة تعاني من نقائص عدة لأنها لم تتطرق لدراسة تطبيقية ومن بين هاته النقائص نذكر :

- عدم وجود اختبارات تجريبية مفصلة عن ادوات المعلومات من أجل بناء عملية الذكاء التنافسي.
- ينبغي إجراء مقابلات معمقة مع مختصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومع المدراء للحصول على مزيد من المعلومات حول تفضيلات المستخدمين ومتطلبات بناء الذكاء التنافسي.

- دراسة (Khairul Mizan Taib, Faculty, & others, 2008) بعنوان :

“ Knowledge Management and Competitive Intelligence: A Synergy for Organizational Competitiveness in the K-Economy ”

لقد جاءت هذه الدراسة لتوضيح اوجه التشابه والاختلاف والتكامل بين كل من الذكاء التنافسي وعملية ادارة المعرفة ، وفوائدهما على المؤسسات بغض النظر عن حجم ونوع كل مؤسسة، حيث تطرقت لكيفية استغلال المؤسسات لهاتين العمليتان اللتان تقيان المؤسسة من خطر البيئة الخارجية عن طريق تدعيم البيئة الداخلية للمؤسسة بالمعلومات الكافية لمواجهة أي خطر محتمل، حيث كما أكدت هذه الدراسة أن المعرفة هي المفتاح والمكون الأساسي للتوجه الاستراتيجي للهادف لأية مؤسسة ، وبالتالي فالذكاء التنافسي وادارة المعرفة هما عمليتان مهمتان للممارسات التي تضمن المؤسسة من خلالها رؤية واضحة لأجل التخفيف من التعقيدات الاستراتيجية واتخاذ القرارات المناسبة والهادفة والبناءة.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- ومن بين التوصيات التي اكدتها هاته الدراسة نذكر :
- ضرورة دمج عملية الذكاء التنافسي وادارة المعرفة مع بعضهما البعض في كل المؤسسات، لأنها الطريق الجيد لترتيب الأولويات ومعرفة الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة ، خاصة في ظل الانعكاسات والتغيرات في السوق والمنافسة.
 - ينبغي على المؤسسات التركيز على كلا من العمليتان مع بعض (الذكاء التنافسي وادارة المعرفة) من أجل خلق المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

أولاً: الذكاء التنافسي في عالم الأعمال.

بطبيعة الحال كل المنظمات تسعى اليوم جاهدة للسيطرة على الأسواق المتواجدة بها، وهذا ما يجعلها يقظة ومتفطنة دائماً للتغيرات التي تحدث في السوق، كالتغير في أذواق المستهلكين، سرعة التطور في الاتجاهات المختلفة للمنافسين، التغير المستمر في طبيعة ونوعية المنتجات والخدمات المقدمة، مما يفرض على المنظمات من وضع خطط إستراتيجية قادرة على مواجهة أي تغير أو أي تهديد قد يحدث لمنتجاتها أو خدماتها، فكان الحل لتجنب كل تلك التهديدات والمفاجآت البيئية هو ظهور عملية الذكاء التنافسي التي تعتبرها المؤسسات السلاح الأقوى والأكثر قدرة على معرفة ورصد كل التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ، وبالتالي التصدي لأي خطر محتمل.

1- مفهوم الذكاء التنافسي في المنظمة:

قبل التطرق إلى مفهوم الذكاء التنافسي وحب علينا توضيح بعض المصطلحات التي لها علاقة به (الذكاء والتنافسية باعتبار مصطلحين مكونان له) بعدها يمكننا توضيح أهميته الكبيرة على المنظمات المعاصرة التي لا تتوانى عن استخدامه للحصول على حصة سوقية عالية في بيئة تشتد فيها المنافسة.

أ. الذكاء في المنظمة:

ينظر للذكاء:

¹ على أنه القدرة التي وضعها الله (سبحانه وتعالى) في الإنسان حيث ميزه عن سائر المخلوقات بنعمة العقل التي تمثل محور التفكير و التبصر.

ويعد الفيلسوف الروماني (شيشرون) أول من أطلق مصطلح (Intelligentia) والتي تعني باللاتينية الذهن أو العقل ولكن الفيلسوف الانجليزي (هربرت، سبنسر) عد أول من عدل هذا المصطلح فأسماه الذكاء (Intelligence). وكلمة الذكاء تعني القدرة على التعلم والفهم و التفكير بطريقة منطقية حول الأشياء والذكاء مفهوم اختلف في تعريفه وتحديده علماء النفس و التربوية، ولكنه يدل على قابلية الفرد على حل المعضلات الفكرية أو القابلية على التكيف تجاه المواقف الجديدة (Goleman، 2002).

ولقد قسم فريمان تعريف الذكاء إلى أربعة أنواع:²

النوع الأول: يهتم فيه التعريف بتكيف الفرد أو توافقه، مع البيئة الكلية التي تحيط به، ومن أمثلة هذا تعريف (بنتنر pintner) للذكاء بأنه قدرة الفرد على التكيف بنجاح مع ما يستجد في الحياة من علاقات .

النوع الثاني: يؤكد على أن الذكاء هو القدرة على التعلم، ووفقاً لهذا التعريف يصبح ذكاء الفرد مرهون بمدى قابليته للتعلم ومن أمثلة هذا النوع تعريف (ديربون، Dearborn) للذكاء بأنه القدرة على اكتساب الخبرة والإفادة منها.

النوع الثالث: يعرف الذكاء بأنه القدرة على التفكير المجرد وهذا هو التعريف الذي قدمه لنا لويس ترمان، غير أن هناك بعض الاعتراضات على هذا التعريف إذ أنه يتضمن أن الذكاء لا يمكن أن يظهر في المستوى العياني أو الحسي .

النوع الرابع: هذا النوع من التعريفات أكثر اتساعاً في نظريته من الأنواع السابقة ومن أمثلته تعريف (ويكسلر) للذكاء بأنه القدرة الكلية لدى الفرد على التصرف الهادف والتفكير المنطقي والتعامل المجدي مع البيئة.

كذلك البعض الآخر عرفه بأنه ،، جمع وتحليل وتفسير المعلومات لصناع القرار بما يساهم في تحقيق نجاح المنظمة،،³

- وقد قدم تعريف له أيضاً على أنه،، تسمية للنشاط العقلي على أساس أن العقل أو الذهن هو الخاصة المشتركة

بين الإنسان، حيث يعد الذكاء وظيفة رئيسية يمكن أن تساعد الفرد على التفكير المنطقي والعمل بشكل هادف للتكيف مع بيئة معقدة تتصف بالديناميكية والتغير السريع،،⁴

إن الذكاء في المنظمة يساعد في تدعيم صناعة القرارات المهمة والإستراتيجية، ويعمل على معالجة المعلومات من خلال البيانات الخام قبل تفسيرها إلى معلومات مفهومة ومفيدة (Mc Dwell، 2009).⁵

- بالنظر للتعريفات السابقة نجد أنها متعددة وكل منها يتناول جهة معينة في تعريفه للذكاء، وهو بطبيعة الحال يرجع إلى وجهة نظر صاحب التعريف.

ب. التنافسية (Competitive):

في حقيقة الأمر من الصعب أن نجد مفهوم دقيق للتنافسية ، وهذا لإحاطتها بنوع من الغموض وعدم الدقة، لاختلاف وجهات النظر حول مفاهيمها، لكننا سنحاول انتقاء أكثر المفاهيم وضوحاً كما يلي:

التنافسية هي،، قدرة مؤسسات القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية ،،⁶

كذلك هي ،، قدرة المؤسسة على المنافسة من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن بقاء و تحقيق مردودية اقتصادية ،،⁷

هناك من عرفها بأنها ،،مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغيير السنوي لدخل الفرد،،⁸

وبالتالي نستطيع القول أن مفهوم التنافسية جله يركز على التحسين المستمر للأوضاع الحالية بما يحقق المردودية الإيجابية سواء من الناحية الاقتصادية ، عن طريق التوصل إلى معدلات نمو مرتفعة تزيد من الرفاهية الاجتماعية، أو من الناحية الصناعية عن طريق معالجة الأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسة بما يحقق لها التميز والتأقلم مع كل المستجدات واستغلالها الاستغلال الأمثل.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- مؤشرات قياس التنافسية:

إن المحللين الاقتصاديين يعتمدون في تقييمهم للوضع التنافسي لكل مؤسسة على عدد من المؤشرات أهمها:⁹

1- الربحية: يعتبر مؤشر الربحية مؤشرا هاما لكي تحقق المؤسسة قوة تنافسية في السوق تمتد لفترة زمنية طويلة.

تعتمد المنافع المستقبلية على إنتاجيته النسبية وتكلفة عوامل إنتاجه وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاته على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقه الحالي على البحث والتطوير أو البراءة التي يتحصل عليها إضافة إلى عديد من العناصر الأخرى.

2- تكلفة الصنع: إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن

التنافسية في أي نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

3- الإنتاجية الكلية للعوامل: إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفاعلية التي يحول المشروع فيها

مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما انه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المشروع.

4- الحصنة من السوق: يصبح المشروع مربحا ويستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن يكون

تنافسيا على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية.

بعد أن تعرضنا لمفهوم كل من الذكاء و التنافسية، يمكننا التطرق لمفهوم الذكاء التنافسي وأهميته.

جـ. مفهوم الذكاء التنافسي:

فيما يتعلق بالذكاء التنافسي فقد وردت العديد من التعاريف منها:

✓ الذكاء التنافسي هو، المعرفة المسبقة عن بيئة التشغيل الخارجية، و الهدف في النهاية من هذه العملية هو تسهيل اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى العمل¹⁰،،،

✓ الذكاء التنافسي هو، فن تحديد وجمع وتحليل وتوزيع المعلومات حول المنتجات والعملاء والمنافسين، والأفراد، وكذا المعلومات والأفكار أو البيانات لدعم المديرين التنفيذيين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية¹¹،،،

✓ الذكاء التنافسي هو، ممارسة الأعمال القانونية و الأخلاقية بدلا من التجسس الصناعي¹²،،،

و تجدر الإشارة إلى أنه يوجد اختلاف بين الذكاء التنافسي و التجسس الصناعي، فهذا الأخير يعني ضمنا استخدام وسائل غير قانونية لجمع المعلومات، في حين أن الذكاء التنافسي مقيد في الواقع بجمع المعلومات المتوافرة للعامة. أما تعريف منظمة SCIP (منظمة ملتزمة بتطوير وتحسين و إصدار الأساليب و التقنيات و المعايير الأخلاقية للجماعة)؛ قد عرفت الذكاء التنافسي بأنه، جمع المعلومات في الوقت المناسب وعلى أساس الواقع مع استخدام تلك المعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث يتم

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

ذلك من خلال تحليل الصناعة، وهو ما يعني فهم اللاعبين في الصناعة وتحليل التنافسية، التي تعني فهم نقاط القوة والضعف للمنافسين، وقياس أي تحليل للعمليات التجارية الفردية من قبل المنافسين...¹³

✓ الذكاء التنافسي هو، عملية تحليل تكتيكية عن الأسواق والمنافسين والصناعات، للسماح باتخاذ القرارات في المدى القصير والطويل، أي الاستفادة من التغيرات الموجودة في السوق، مع استغلال نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنافسين وجعلها لصالح المنظمة...¹⁴

يستهدف الذكاء التنافسي جميع مستويات صنع القرار أي الإستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية في الوقت نفسه، وينبغي التأكيد على أن الهدف الرئيسي من الذكاء التنافسي هو تسهيل المزيد من الخطط الإستراتيجية لزيادة فعاليتها، باعتباره أحد الأدوات الإستراتيجية التي تمتلكها الإدارة و الأكثر أهمية في الوقت الحالي.

تعتمد المنظمة على الذكاء الاستراتيجي والذي هو، عملية منهجية و مستمرة لإنتاج الذكاء اللازم ذو القيمة الإستراتيجية بشكل فعال لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل...¹⁵ حيث أن الذكاء الاستراتيجي و التنافسي كلاهما يدعم عملية اتخاذ القرار، فالذكاء التنافسي يتعلق بكل ما يخص الوضع التنافسي للمنظمة، بينما يتعلق الذكاء الاستراتيجي بقرارات إستراتيجية متعددة قد تشمل الموارد البشرية و النواحي المالية وغيرها، ويستخدم كل من الذكائين في جمع و تحليل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.¹⁶

أما الذكاء التسويقي فهو، عملية نظامية لجمع وتحليل المعلومات المتوفرة عن المنافسين و التطورات التي تحدث في السوق، أما هدف الذكاء التسويقي، فيمكن في تحسين اتخاذ القرار الاستراتيجي وتعقيب ومتابعة و تقييم نشاطات المنافسين والعمل على جذب انتباه المديرين لتجنب المخاطر أو التهديدات ومعالجتها بشكل مبكر واقتناص الفرص المتاحة في السوق...¹⁷

وبالتالي فإن الذكاء هو شريان الحياة الإستراتيجية، حيث أن تحويل المعلومات إلى ذكاء يسهل تفسيرها وتحليلها واستخدامها، كما يسهل التوقعات و الآراء حول المستقبل بدلا من الملاحظات حول الحالات الماضية و الحاضرة، أي التفكير بشكل مختلف عن النظرة التقليدية بمعنى ليس التفكير حول ما حدث ولكن عن ما الذي سيحدث.

وحسب (Herring, 1992): يوجد فئتين من المعلومات الإستراتيجية اللازمة لصياغة العمل:¹⁸

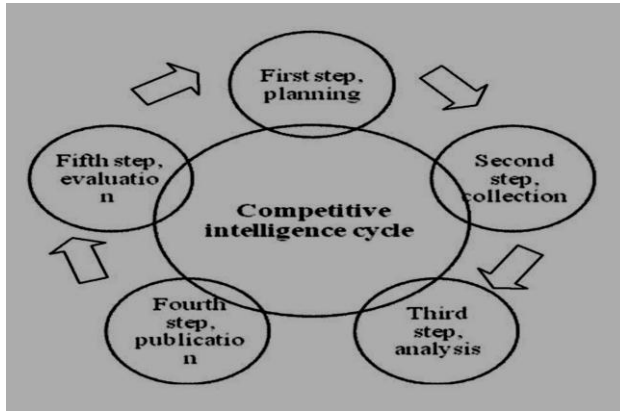
- معلومات خاصة بالمنظمة، القدرات، والموارد.
- معلومات حول البيئة الخارجية للمنظمة (المعلومات المتعلقة بالعملاء، المنافسين، الصناعة، البنية التنافسية).

فعلى المنظمات اليوم أن تمارس استخدام المعلومات عن بيئتها الخارجية ثم تحويلها إلى ذكاءات، يتم معالجتها للاستفادة منها في التوقعات للمستقبل، خاصة و أن استخدام الذكاء التنافسي يعتبر بمثابة أداة الإنذار المبكر من أحداث المستقبل، و التي قد تكون لها تأثير على أداء المنظمة.

2. أهمية الذكاء التنافسي: يعمل الذكاء التنافسي على:¹⁹

- 👉 جمع المعلومات التكتيكية عن المنافسين.
- 👉 دمج تلك المعلومات الحيوية في البيئة الداخلية للمنظمة.
- 👉 توزيع المعلومات إلى الإدارات ذات الصلة.

- * يساعد المدراء التنفيذيين على تقييم المنافسين وهذا بدوره يترجم إلى مفاعات تنافسية أقل.
 - * يسمح للمدراء التنفيذيين أن يتنبؤوا بالتغيرات في علاقات الأعمال.
 - * يحدد الفرص السوقية، يحمي ضد التهديدات المحتملة للمنافسين.
 - * يتنبأ بإستراتيجية المنافسين، ويساعد على تعقب قدراتهم لفهم الأساليب والاستراتيجيات التي يستخدمونها.
 - * يكتشف المنافسين الجدد أو المحتملين.
 - * نعلمنا عن التكنولوجيات الجديدة التي يمكن أن تؤثر على المنظمة.
 - * نعلمنا كيف يمكن للتشريعات الحكومية أن تؤثر على المنافسة.
 - * يعزز من جاهزية المؤسسة لاتخاذ القرارات وزيادة قدرتها على الاستجابة بشكل مبكر.
 - * النمو في الحصة السوقية: وتمثل التعبير النهائي للنشاط التنافسي الناجح، وقد لا يعزى ذلك بشكل كامل إلى المعرفة الأفضل بالبيئة التنافسية، إلا أن المؤسسات التي تقوم بالاستخدام الفاعل للذكاء التنافسي وتحقق النمو في الحصة السوقية يمكن لها أن ترى بشكل طبيعي بعض الارتباط بينهما.
 - * يزود بصورة واضحة نسبياً عن بيئة الأعمال المستقبلية التي تعمل ضمنها المؤسسة، ويساعد على التنبؤ بالمبيعات والتنبؤ بالطلب على المنتج.
- و لقد أشار (Selon Jonesen 2001) إلى الدور الفعال والقيمة المضافة التي يضيفها الذكاء التنافسي لتطوير منظمات الأعمال، وحددها في النقاط التالية:²¹
- * الدراسة العميقة للمنافسين باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ومعرفة تحركات المنافسين في الوقت الحالي وكذا توقع تحركاتهم المستقبلية.
 - * التخطيط للحصول على حصة سوقية عالية، مع المحافظة عليها.
 - * دراسة الماضي لهدف الاستفادة في المستقبل.
 - * توقع ردود أفعال المنافسين، والتصدي لها.
- هذا و للذكاء التنافسي دور في؛ عمليات الدمج، عمليات الاستحواذ و إعادة الهيكلة، و التسويق، التسعير، و الإعلانات، و أنشطة البحث و التطوير، فهو سلاح قوي تستغله المنظمة لتحقيق أهدافها قصيرة و طويلة الأجل، و يمر بمراحل متعددة بها تكتمل دورة حياته.
- 3. دورة حياة الذكاء التنافسي:**
- تمر دورة حياة الذكاء التنافسي بمجموعة من المراحل كما يبين الشكل رقم (2)، وسنتناول هذه المراحل بشيء من الإيجاز وفق الآتي:



Source: Rezaie Dollatabady, Hussein, **Analyzing the impact of competitive intelligence on innovation at scientific research centers In Isfahan science and technology town** university of Isfahan Iran, 2011, P945.

إن تصنيف مراحل عملية الذكاء التنافسي تختلف باختلاف الباحثين، فهناك من يصنفها إلى أربعة مراحل و آخر إلى خمس مراحل و البعض الآخر لسته أو ثمانية مراحل لكننا هنا سنركز على المراحل الأكثر أهمية كما يلي:²²

1- **مرحلة التخطيط والتوجيه:** تتابن المؤسسات في بنائها لعملية الذكاء التنافسي، حيث تعتمد اللبنة الأساسية لذلك البناء على التركيز الذي توليه المؤسسة لعملية الذكاء التنافسي بشكل خاص، وكذلك على الصناعة التي تعمل ضمنها المؤسسة. وعملية الذكاء التنافسي ليست مجرد عملية جمع الكثير من البيانات والمعلومات التي يُعتقد أن المدراء بحاجة إليها ، وإنما التركيز على القضايا ذات الأهمية المرتفعة للإدارة التنفيذية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الذكاء التنافسي ليس نشاط أعمال جديد، ويذكر أحد الكتاب أن المشروعات التجارية الناجحة قد جمعت واستخدمت الذكاء منذ قرون ولكن ما يميز الجهود المبكرة عن تلك الجهود في الوقت الحاضر هو الطبيعة المنظمة للذكاء التنافسي المعاصر، حيث كانت ممارسات الذكاء التنافسي المبكرة أكثر اعتباطية وغير منتظمة وغير مهيكلة، ويعتمد فيها المدراء على شبكة مواردهم البشرية لتزويدهم بالمعلومات والفهم العميق للتطورات ذات الصلة. و مع قدوم شبكة الإنترنت وزيادة كمية المعلومات التي تواجهها المؤسسات في الوقت الحاضر، فقد أصبح من الضروري وجود مدخل مختلف لنظام إدارة المعلومات من أجل اكتساب الميزة التنافسية أو الحفاظ عليها.

2- **مرحلة التجميع:** لا بد من التركيز في هذه المرحلة على مصدر المعلومات واستخدام المعلومات، ولا بد من التركيز كذلك على المبادئ القانونية عند جمع المعلومات كجزء من عملية الذكاء التنافسي. ولعل

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

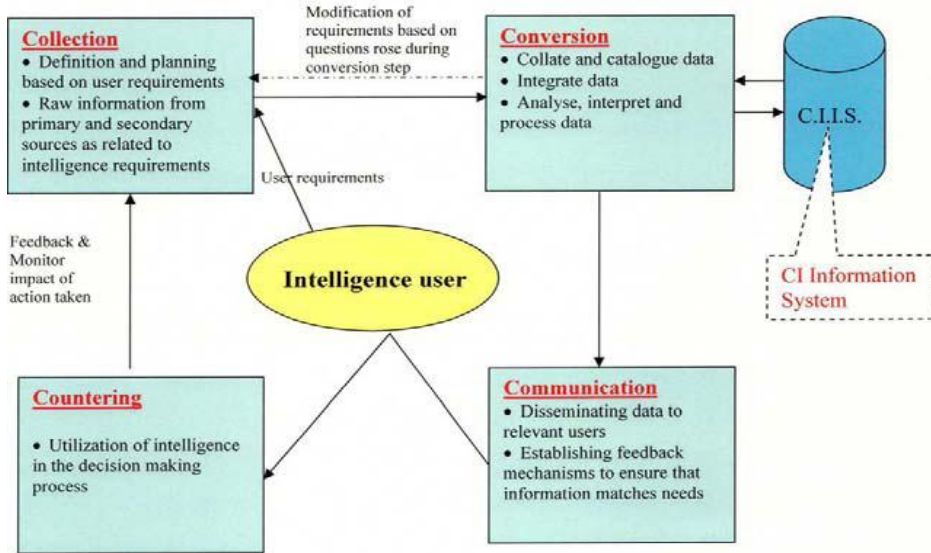
من المهام الصعبة جداً والتي تواجه فريق الذكاء التنافسي هي جمع المعلومات المرتبطة بالإنداز المبكر لتحركات المنافسين الوشيكة، لأنه في الأعمال كما في الحرب لا يمكننا تقريباً تجنب المباغطة رغم كل الجهود المضادة. ويعد التحذير المبكر لتهديدات المنافسين غالباً الشيء الوحيد الذي يقف بين النجاح التنافسي والمباغطة التنظيمية، نظراً لارتباطه بنية المنافس المستقبلية، وغالباً ما تكون المؤشرات المتعلقة بالنية غامضة، ومن غير المحتمل أن ننجح بحل رموزها في غياب المراقبة والتحليل المستمر. فالمهمة الأساسية للذكاء التنافسي في هذا السياق هي في محاولة تحديد المؤشرات المتعلقة بالنية بشكل مبكر وكافي لتحديد ما الذي تعنيه وما الذي نحتاج القيام به للاستجابة للحدث الوشيك. بعد عملية التخطيط و الجمع للمعلومات تأتي المراحل التي تجعل للمرحلتين السابقتين أهمية بواسطة التحليل و النشر كما يلي:

3-مرحلة التحليل:هي خطوة أساسية حيث تتضمن تحليل البيانات التي يتم جمعها لتحديد أنماط وعلاقات النشاط الحالي، والتي من شأنها تحسين التخطيط وصنع القرار.²³

4-مرحلة النشر:هي عملية نقل النتائج المتحصل عليها من الذكاء التنافسي إلى الأطراف ذو السلطة والمسؤولية للعمل بناء على هذه النتائج، حيث يجب تقديم هذه النتائج بالشكل المناسب وملائم.²⁴ وأخر مرحلة في عملية الذكاء التنافسي هي مرحلة تقييم المراحل السابقة، حيث تشمل كل الحصيلة من المعلومات التي تم جمعها و تحليلها ونشرها، بالتالي تعكس وجهات نظر كل الأطراف من محللين وخبراء الذين استخدموا في هذه العملية لتحسينها.²⁵

و لتدعيم دورة عملية الذكاء التنافسي أثار (Arthur Weiss، شريك مؤسسة Aware التي تحضاً بسمعة دولية داخل المنظمة SCIP،) نقطة هامة تتمثل في أن هناك أربع مراحل لرصد المنافسين تساعد في عملية الذكاء التنافسي وهذه المراحل ممثلة في الشكل رقم(3) كالتالي:

الشكل رقم(2): طريقة الذكاء التنافسي لرصد المنافسين



Source: Felicia Albescu, Irina Pugna, Dorel Paraschiv, **Business Competitive Intelligence–The Ultimate USE of Information Technologies in Strategic Management** , the Bucharest Academy of Economic Studies, P3.

حسب الشكل فإن المراحل التي تدعم عملية الذكاء التنافسي وتسمح بمعرفة توجهات وخطط المنافسين وتتمثل في:²⁶

- جمع المعلومات.
 - تحويل المعلومات إلى ذكاءات.
 - الذكاء الاتصالي.
 - مواجهة الإجراءات السلبية من قبل المنافسين و الاستفادة من البيانات التي تم جمعها.
- إن منهج أو أسلوب الذكاء التنافسي يعتمد على أسلوب الحرب و فالمصطلحات في هذا الأسلوب مأخوذة من المجال العسكري (الاستخبارات، تقنيات مكافحة التجسس، المؤسسات يقاتلون على نفس المورد، احتلال إقليم واحد...الخ)، ففي الحرب لا بد من فهم العدو، و فهم رؤيته، ونقاط قوته وضعفه، هذا لتفادي خطر الهجوم المباغت، ونفس الشيء ينطبق على العلاقات التجارية مع المنافسين.
4. إطار توليد الذكاء التنافسي:

هناك ثلاث مراحل تميز عملية توليد الذكاء التنافسي في المنظمة، حيث أن هذه المراحل تتمثل في:²⁷

✓ المرحلة الأولى: هي تنظيم الذكاء التنافسي حيث أن هذه المرحلة تتوفر على هيكل تنظيمي لأنشطة الذكاء التنافسي كما هو موضح في الشكل رقم(4) ،حيث كل الجهود متوفرة من

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

موظفين، وموارد، من أجل نجاح هذه العملية فهناك اختلاف بين المنظمات التي تتفاوت فيها نسب الموارد وكذا الموظفين المتخصصين ، وهنا يتضح الفرق بينها وبين المنظمات الأخرى التي تسعى جاهدة لأن توفر كل احتياجات عملية الذكاء التنافسي لأنها تدرك أنه السلاح القوي، إذا ما وفرت له الإمكانيات اللازمة و المناسب، كذلك عامل الاستقرار يؤثر على سير هذه العملية، بحيث إذا كانت الفترة الزمانية التي يتم فيها جمع المعلومات وتحليلها ونشرها مستقرة ينعكس هذا على الهيكل التنظيمي، وبالتالي الوصول إلى الأهداف المسطرة. أما في حالة عدم الاستقرار فإن عملية الذكاء التنافسي تختفي تماما بسبب التغيرات المفاجئة الهيكلية و الاضطرابات الداخلية مما يؤثر على مردودية عملية الذكاء التنافسي.

✓ **المرحلة الثانية:** هي مرحلة البحث عن المعلومات عن المنافسين، حيث اقترح (Aguilar) أن

مرحلة البحث عن المعلومة يمكن تصنيفها إلى :

- مصفوفة على أساس المكان (الداخلي أو الخارجي للمنظمة).
- حسب النوع (شخصية أو غير شخصية).

إن الاستنتاج الرئيسي من البحوث التي تستخدم هذا التصنيف (4, 1983, Culnan ; 1984, Jayn; 197, Kelafalas) ينطلق من التحليل الذي يجعل الانتقال التدريجي والاعتماد على مصادر خارجية غير شخصية (التقارير السنوية، تحليل السوق...الخ) وكذا المصادر الشخصية داخل وخارج المنظمة (المقابلات).

لقد أكدت مجموعة من المصادر، التي تعكس النظرة الشخصية في عملية البحث والعمل الميداني، اكتشاف أربع متغيرات والتي تستخدم في تقييم عملية البحث، وهذه المتغيرات هي، الكفاءة، الدقة، الشمول، حسن التوقيت.

عندما تتوفر في عملية البحث الكفاءة إذا كان الوقت مناسباً، والمال والموارد البشرية متاحة، يكون الحصول على المعلومات التنافسية جيد وذا فائدة، لكن تبقى فعاليتها منخفضة لأن عنصر الدقة غير موجود فالدقة تشير إلى صحة المعلومات التي تم جمعها، وكمثال شركة سيارات تنوى إطلاق سيارة كهربائية بموعد مستهدف محدد ودقيق، وفئة من المخبرات تشير بشكل صحيح عن تاريخ الإطلاق، هنا الشمولية تلعب دوراً كبيراً في مدى جمع المعلومات ذات الصلة فالباحث (المحلل) إذا كان يفتقر إلى الشمولية (إذا كان المحلل يعرف موعد الإطلاق ولكن لا يعرف السوق المستهدفة) فهذا يعتبر عائقاً أمامه.

✓ **المرحلة الثالثة:** مرحلة صنع الحس، تستلزم بذل الشعور بكل ما جمع من بيانات، من خلال

عملية البحث، فالتحسس يشير إلى عملية استخلاص النتائج حول أنشطة المنافسين، وبالتالي تتميز هذه المرحلة بالسرعة و الثقة في القرار المتخذ الذي يوصل إلى الهدف. إن هذه المراحل يكمن إيجازها في الشكل التالي:

نستطيع القول أن الذكاء التنافسي، من أقوى الأدوات المستعملة اليوم في المنظمات المعاصرة، حيث أنه عملية يتم من خلالها جمع المعرفة القابلة للاستخدام في بيئة الأعمال الخارجية، فهو يركز على تحويل المعلومات الخارجية إلى معلومات تستخدم في القرارات التكتيكية والإستراتيجية المتعلقة ببيئة منظمات الأعمال هذا من ناحية ، والاعتناء بالمعلومات الداخلية من خلال إدارة المعرفة التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة منها والخبرات

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

التي تعتبر ضرورية للأشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي، من ناحية أخرى، وبالتالي تكامل المعرفة الخارجية والداخلية يوصل المنظمة إلى أهدافها قصيرة وطويلة الأجل .

ثانياً: الجانب المعرفي لإدارة المعرفة

1. المعرفة في المنظمة

أ. مفهوم المعرفة :

يمكن التطرق الى مفهوم المعرفة بشيء من الإيجاز كمايلي:

- المعرفة هي ردود الفعل لمجموعة من المعلومات أو الأحداث.

- المعرفة حسب (Davenport and Prusak 1998) لا تعطي القوة للأفراد فقط بل وللمنظمات

ووصفها بأنها مزيج من الخبرات و القيم و القدرات التي تنشأ وتطبق في عقول أصحاب المعارف.²⁸

- كما عرفها (Husemam and goodman 1999) بأنها، عبارة عن معلومات ممتزجة

بالتجربة و الحقائق والأحكام و القيم التي تعمل مع بعضها كترتيب فريد يمكن الأفراد من استحداث

أوضاع جديدة و إدارة التغيير،²⁹

- المعرفة حسب (Nonaka,Polanyi) هي قدر من المعلومات المركبة، ويفهم على انها مزيج من

العناصر الصريحة والضمنية.³⁰

ب. أنواع المعرفة: قسم الإغريق القدماء المعرفة إلى أربعة أقسام رئيسة وفقاً لما أشار الباحث

(Prusak,2000) وهي:³¹

1- المعرفة الإدراكية: تتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية، والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.

2- المعرفة الفنية (التقنية): تتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال

والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهام، وتحقيق التماثل والتطابق في

الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام.

3- معرفة الحكمة التطبيقية والعملية والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.

4- المعرفة الهجينة: وهي تعبر عن مزيج من النزاعات والاتجاهات والقدرات الخاصة والتي تلزم في حقل

ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.

ولقد قسمت المعرفة إلى تقسيمات أخرى، منها ما جاء به (Polanyi ، 1967) أن المعرفة تقسم الى

معرفة كامنة و أخرى معلنة كما يلي:

✓ المعرفة المعلن (Explicit Knowledge): وتمثل المعرفة المكتوبة أو المخزنة في وسائل

يسهل استرجاعها وتكون مملوكة للمؤسسة ومستقلة عن شخص العامل.

✓ المعرفة الكامنة (Tacit Knowledge): وهي المعرفة المتخصصة المحفوظة في ذهن

الأفراد و التي لا تملكها المؤسسة، وهي تشمل أيضا المعرفة الكامنة في العمليات التي يتم تنفيذها

في المؤسسة.³²

و حسب (Allen, 2003) فإن للمعرفة نوعين هما:³³

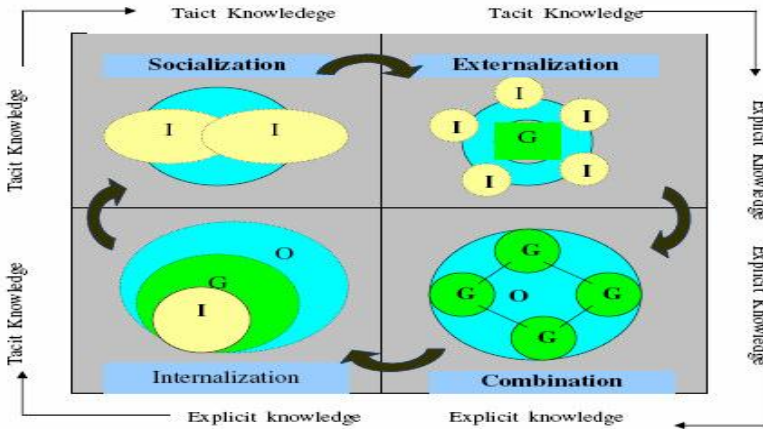
المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

1- المعرفة الظاهرية : يقصد بها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، وكذلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازاناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

2- المعرفة الضمنية : هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول أن هناك أفرادا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فاعليتها وأن تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.

جـ. توليد المعرفة في المنظمة: إن توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد العنصر المعرفي في القضايا و الممارسات الجديدة التي تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة إبداعية و مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في إنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مجالات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة و التسريع في المشاكل ونقل الممارسات الأفضل وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب و الاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة الفهم بأن المعرفة و الإبداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين: المعرفة مصدر للإبداع، الإبداع يعود ليصبح مصدرا لمعرفة جديدة.³⁴ و من النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج SECI وبموجبه يتم توليد المعرفة و إعادة إيجادها في المؤسسة و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(3): دورة توليد المعرفة SECI



المصدر: سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها و أثرها على تميز الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية-،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص40.
فيما يلي توضيح مختصر للعملية:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- المعرفة المشتركة : وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.
- المعرفة الخارجية المجسدة : هي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب و الرسائل.
- المعرفة التركيبية : وتتم بتحويل المعرفة الواضحة، وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.
- المعرفة الداخلية المدمجة: وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي و عمليات وثقافة منتظمة ومبادلات إستراتيجية.³⁵

2. إدارة المعرفة:

نجد معظم الأدبيات في هذا المجال تشير إلى أن، المنظمات التي تسعى إلى الحفاظ على قدراتها التنافسية في سياق يتميز بالتعقيد وعدم التأكد والمنافسة العالية، وأن توظف رصيدها كاملاً من الذكاء الجماعي وأن تحكم إدارة ما يتوافر لديها من معرفة، بوصفها مورداً مهماً في المنظمات التي تسعى أن تكون متعلمة (الملكية الفكرية)، وفي اتجاه التطور الحاصل في الاهتمام بالمعرفة في المنظمات المعاصرة يتوجب أن تتم عملية إدارة تلك المعارف من خلال توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة، والمستفيدين من خارجها.³⁶

و يعتبر اليوم مصطلح إدارة المعرفة متداولاً مثله مثل مصطلح إدارة المعلومات ونظم المعلومات الإدارية التي تعتبر شائعة نسبياً، ورغم تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة، فإنه لا زال هناك جدلاً حول المفهوم الواضح لإدارة المعرفة، حيث أن البعض يتصور أن إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات، في حين يرى آخرون أنها مفهوم يتركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات، ويرى فريق ثالث أن إدارة المعرفة هي آخر صرعات منتجي تقنية المعلومات والاستشاريين بهدف بيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال المتلهفين لأية أداة يمكن أن تساهم في تحقيق الربحية والتقدم التنافسي.³⁷ ونحن سنحاول إعطاء المفاهيم الأقرب إلى الصحة و الموضوعية لإدارة المعرفة كما يلي:

أ. مفهوم إدارة المعرفة:

- ✓ إدارة المعرفة ،، تمثل الكيفية التي تتم بموجبها توجيه كل ما من شأنه الوصول إلى المعرفة وطرق استخدامها والاستفادة منها بشكل هادف. ويمكن القول إن إدارة المعرفة هي شرط جوهري لإنتاج المعرفة في الجامعات والمراكز العلمية والبحثية والتعليمية وفي المصانع والمزارع وورش العمل،³⁸
- ✓ كذلك ،، هي عملية منظمة لاحتواء و تخزين وتوليد وتبادل المعرفة أينما وجدت من أجل حل المشكلات أو اتخاذ القرارات، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإبداع بهدف تحقيق رضا الزبائن والمستفيدين،³⁹

ب. متطلبات إدارة المعرفة: إن متطلبات إدارة المعرفة تتضمن:⁴⁰

- الشراكة (المشاركة) الأولية في المعرفة، الخبرات، المهارات، الممارسات بين أعضاء الفرق داخل المؤسسة.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- تطبيق مفهوم الشراكة بالمعرفة و اعتماده أساسا لإيجاد الخدمة و المنتج الجديد.
- ضبط تلك المفاهيم و تعميقها في مجالات علمية مثل دراسات السوق، الاتجاهات الاقتصادية، المقابلات البناءة، قواعد المقارنة واستراتيجية المنظمة.
- إعداد نموذج للمنتج أو الخدمة الأساسية التي تقدمها المنظمة.
- ج. أهمية إدارة المعرفة: تمثل إدارة المعرفة أهمية كبيرة، سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها، وقد ازدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة، بسبب المنافسة الشديدة في الأسواق، وزيادة معدلات الابتكار والتجديد، وبالتالي تطبيق إدارة المعرفة يترتب عليه ما يلي:⁴¹
 - تحسين جودة المنتج أو الخدمة: تؤدي إدارة المعرفة إلى الاستفادة من المعرفة المتاحة داخل المنظمة وخارجها، بأفضل طريقة، من أجل تحسين العملية الإدارية والإنتاجية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة، بحيث تكون سهلة الفهم ومريحة وسريعة وآمنة.
 - التقليل من التكلفة الإنتاجية والإدارية: تساعد إدارة المعرفة على التقليل من التكلفة وزيادة الأرباح التي هي هدف أساسي لأيئة منظمة من المنظمات.
 - تشجيع الابتكار: يساعد تبادل المعلومات والأفكار على تشجيع الابتكار والتجديد المستمر، من أجل التحسين والتطوير. و يتطلب ذلك أن تكون لدى الأفراد والمديرين الشجاعة الكافية والمرونة في التعامل مع الأمور ولا يعني ذلك أن يكون هذا الابتكار عن طريق الإكراه أو الضغط ولكن من خلال التدريب والتعليم وإعطاء القدرة والمثل من قبل المديرين والقيادات.
 - إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم: يؤدي تطبيق المعرفة إلي التعلم المستمر علي المستوي التنظيمي، من خلال نقل المعرفة داخل المنظمة، وإضافتها للمعرفة التنظيمية الموجودة بطرق تكاملية تنمو من خلالها معرفة المنظمة،
 - تمكين المنظمة من النمو والتطوير الدائم: تكون المنظمة على استعداد دائم للنمو والتطوير، وذلك عن طريق الاستعانة بالمعرفة الفردية والجماعية والتنظيمية لكل الموارد البشرية للمنظمة، وفي ظل هيكل تنظيمي مرن وتكنولوجيا معلومات مناسبة، وإدارة فعالة للمعرفة، وما تؤدي إليه من تمكين للعاملين ، ومن ثم تحسن عام في أداء المنظمة وارتفاع في مستوى الرضاء بين العاملين فيها والمتعاملين معها.

ثالثا: دور إدارة المعرفة في تفعيل دور الذكاء التنافسي في منظمات الأعمال

ادركنا ان الذكاء التنافسي قوة رئيسية في دفع عملية صنع اتخاذ القرار في المنظمات على جميع الأحجام وعلى عدة مستويات، في نفس الوقت كذلك تعتبر إدارة المعرفة والاستخدام الفعال لأصول المعرفة صناعة في حد ذاتها، لذلك نجد ههما عنصران هامين للوصول إلى الأهداف المخطط لها، سواء قصيرة أو طويلة المدى، فإدارة المعرفة تستخدم من خلالها المعرفة لتحسين أداء المنظمات، والذكاء التنافسي يعمل على جمع المعرفة عن بيئة الأعمال الخارجية، ويجعلها قابلة للاستخدام.

وبالتالي فالذكاء التنافسي وإدارة المعرفة هما عنصران مهمين فهما عمليتين فعاليتين جنباً إلى جنب لتوفير المزيج المناسب من الكم اللازم من المعلومات لصناع القرار في المنظمة، فمن خلال الذكاء التنافسي تتوفر المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تدعم القرارات، في حين تكتسب إدارة

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

المعرفة قدرة كبيرة من التطورات بالجمع بين المعرفة وما وفره الذكاء التنافسي من معلومات كافية لصناع القرار.

1- الاختلاف بين الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة:

يمكن توضيح الفروقات بين الذكاء التنافسي والمعرفة كما يلي:

الجدول رقم (1): الاختلاف بين الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة

إدارة المعرفة	الذكاء التنافسي
- تركيز على المعلومات الداخلية. - تركيز على العمليات و العملاء الحاليين، وسلاسل التوريد. - هي الأكثر قيمة في الكثير من الأحيان عند الإجابة على السؤال كيف نفعل غدا أفضل ما فعلناه بالأمس؟ - عادة تتدخل لحماية أصول المعرفة	- يركز على المعلومات الخارجية. - يركز على المنافسين الحاليين و المنافسين المحتملين وتطوير التكنولوجيا. - هو الأكثر قيمة عند الإجابة على السؤال ماذا سيحدث بعد ذلك؟ - يمكن أن يشارك بكتابة في نطاق المؤسسة (الجهود المبذولة لحماية المعلومات الحساسة التنافسية)

<http://diy-ci.com/2012/06/22> source :

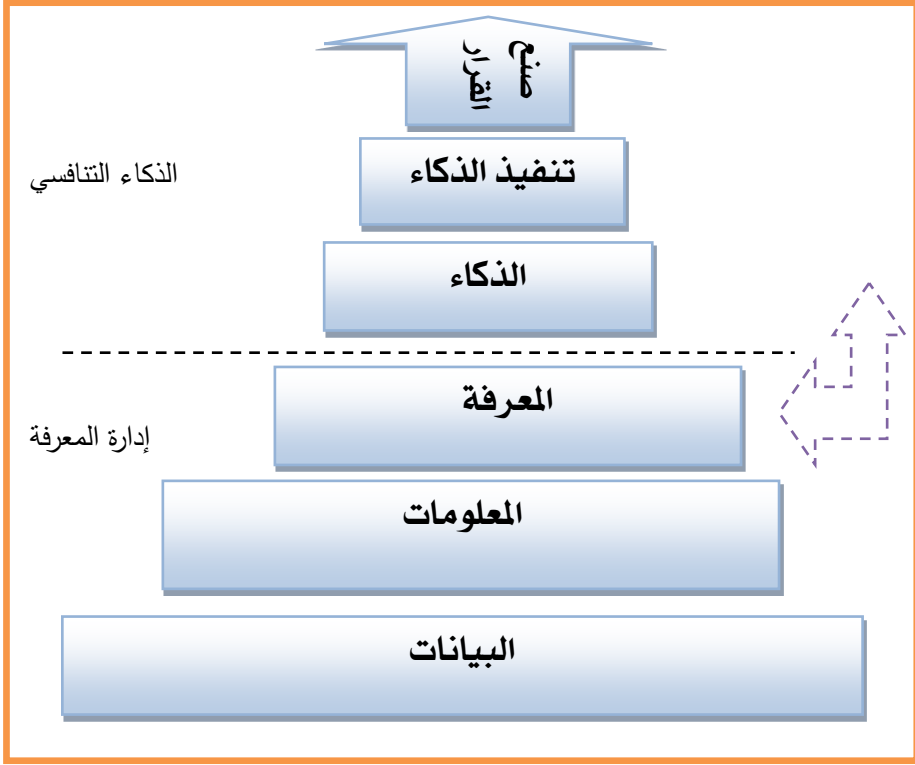
2- التفاعل بين الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة:

إن التفاعل بين كل من الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة يركز على؛ إمكانية التأثير على الأحداث والقرارات فهو يرسم ملامح مفصلة على المنافسين، حيث يعطي لمنظمات الأعمال:⁴²

- مسارات النمو المحتمل للمنافسين.
- نقاط القوة والضعف للمنافسين.
- الأبعاد المستخدمة من قبل المنافسين ونطاق التحمل.
- الأدوار والأدوات المستخدمة للمنافس.
- أهم الشراكات والتحالفات للمنافس.
- العقود الرئيسية التي يقترحها المنافس للاندماج مع المنظمات الأخرى.

فمعالجة المعلومات التي ستخدم لصنع القرارات سواء التكتيكية أو الإستراتيجية تمر عبر مستويات متتالية تتفاعل فيها عملية الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة ويمكن توضيح هذه العملية في الشكل التالي:

الشكل رقم(4) : تفاعل الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة



Source: Kurt April, Julian Bessa, A Critique of the Strategic Competitive Intelligence Process Within a Global Energy Multinational, Journal of Competitive Intelligence and Management, Problems and Perspectives in Management, Volume 4, Issue 2, 2006, P90

إن الاستخدام الجيد للمواد المتاحة يتطلب موارد فكرية فائقة البراعة لكي تحصل المنظمة على الميزة التنافسية، تكون لها سلاح قوي، تستخدمه لمدة زمنية لا يستهان بها، ولاكتشاف المعارف القائمة يجب تحديد المعرفة وفق التنظيم الداخلي، حيث تعالج هذه العملية خلق المعرفة الجديدة ، ويمكن تحقيقها بطرق عديدة، الأولى تكون المعرفة الداخلية جنباً إلى جنب مع المعرفة الداخلية الأخرى لخلق معارف جديدة ، أما الطريق الثانية فتكون بتحليل المعلومات التي لها أثر على خلق معرفة جديدة (خبراء الذكاء التنافسي) ، هذا بإضافة قيمة إلى المعلومات، بحيث تكون قادرة على استخدامها في العمل، وعملية إنشاء هذه المعرفة تكون عن طريق الذكاء التنافسي مستخدماً في ذلك التكنولوجيا الحديثة التي تستخدم لإنشاء معرفة جديدة من خلال تجميع البيانات المتنوعة واستخدام تكنولوجيا المعلومات التي تسهل عملية

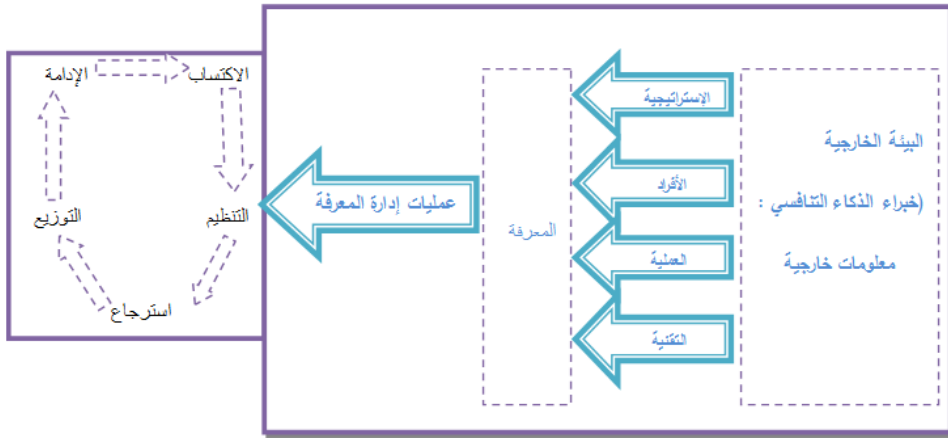
المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الذكاء التنافسي خاصة مع الكم الهائل من المعلومات المتحصل عليها من البيئة الخارجية، وبعد تجميع المعرفة لابد من نشرها واستخدامها من قبل صناع القرار.

3- الذكاء جزء من ادارة المعرفة

الذكاء التنافسي هو مجموعة فرعية من ادارة المعرفة التي تشمل على المعرفة الخارجية من السوق والمنافسين.⁴³ حيث إن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، من خلال إشراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية التي تتحول إلى المعلومات والطاقة التي تنتج السلع والخدمات فتزيد من ثروة المؤسسة، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم(5): التكامل بين عملية الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة.



المصدر: سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها و أثرها على تميز الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية-رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص36.

إن عمليات إدارة المعرفة تشير إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة والتي من بينها الذكاء التنافسي، وتقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أحسن وجه ، ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة ، كما يكاد يكون هناك اتفاق على أن المعرفة موضوع للإدارة ، أي انه يمكن إدارتها ولو نسبيا داخل إطار المنظمة .⁴⁴

الخاتمة :

من خلال دراستنا هته تبين لنا أن المؤسسات المعاصرة تعمل جاهدة للوصول إلى أحسن المراتب وطنيا ودوليا، من خلال عدة وسائل أهمها، عنصر الذكاء التنافسي، الذي هو البرنامج المنهجي لجمع وتحليل المعلومات عن أنشطة المنافسين والاتجاهات التجارية العامة لتعزيز أهداف المنظمة ، وكذلك إدارة المعرفة، التي تركز على المعلومات الداخلية و معرفة الموارد واستغلالها لصالح المنظمة ، ، وبالتالي استطعنا الوصول إلى الاستنتاجات و التوصيات التالية:

1.الاستنتاجات:

يمكن إيجاز أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الآتي:

- الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة هما عمليتان متكاملتان، وكلاهما أدوات قوية للحصول مدعمة للقرارات الإستراتيجية التي توصل إلى الأهداف.
- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في جمع وتحليل المعلومات، يؤدي إلى مزايا عديدة منها تقليل الوقت، والدقة في المعلومة، وهذا ينعكس على وضع المنظمة للرد على المنافسين، وإظهار مزايا تنافسية جديدة.

2.التوصيات:

يمكن تثبيت الرؤية المستقبلية لعملية الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة في تطوير وتفوق منظمات الأعمال كالتالي:

- يتوجب على منظمات الأعمال الاهتمام بالذكاء التنافسي لأنه السبيل لبقائها ولتعزيز قدرتها الإبداعية لخلق ميزة تنافسية لمنتجاتها في الأسواق المحلية والدولية.
- العمل على وضع ركائز متينة لعملية الذكاء التنافسي في المنظمة، باعتباره أداة تمنع المؤسسة من تعرضها للعوائق المفاجئة، لأنه السلاح القوي الذي يستخدم للكشف عن الفرص و التهديدات في بيئة العمل.
- على منظمات الأعمال العربية الاستفادة من المنظمات كثيفة المعرفة كالجامعات والهيئات القانونية والمصارف والمكاتب الاستشارية المتخصصة من أجل بناء مرتكزات معرفية تشجع نشر عمليات الإبداع والذكاء في مختلف المجالات سواء كانت في المجال الاجتماعي أو الاقتصادي أو غير من المجالات التي تحتاج لأفراد ذوي خبرة وذكاء وابداع من أجل السير نحو الأمام بمؤسساتنا العربية.
- حتى تستغل منظمات الأعمال العربية الفرص الممكنة لتعزيز ثقافة الذكاء التنافسي، لا بد لها من أن تركز على مجموعة من القيم التنظيمية ومنها:
 - احترام العاملين وترجمة ذلك من خلال الاستماع لآرائهم وتقدير جهودهم ومكافأتهم.
 - توفير الموارد الكافية التي تسمح بتجريب الأفكار وتقلل من المخاطرة.
 - إيجاد مناخ تنظيمي صحي في بيئة العمل مما يرفع الروح المعنوية لدى العاملين ويزيد من ولائهم للمنظمة، وبالتالي الاستفادة من خبراتهم المتراكمة في مجال نشاطهم والتي قد ترفع من مستوى المؤسسة من الضعيف الى الجيد .
 - توافق سلوك قادة المنظمات مع شعاراتهم، وهذا يزيد العاملين من ثقتهم بأنفسهم والاخلاص للمؤسسة.

الهوامش:

¹ محمد عبد العزيز العبيدي، فصي سالم السالم، الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق -دراسة استطلاعية لأراء عينة من الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الأردنية ،أيام 23،26، افريل 2012 ،ص ص 752،753.

² الذكاء في المفهوم الحديث و الشامل، نقلا عن الموقع: <http://www.almarefa.net>

³ سعد محمود الكواز وآخرون ، إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي -دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الأردنية ،أيام 23،26، افريل 2012 ،ص 180.

⁴ محمد عبد العزيز العبيدي، فصي سالم السالم، مرجع سابق، ص752.

⁵ سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات -دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، مذكرة ماجستير ،قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 11.

⁶ وزارة التخطيط، التنافسية و التجارب الرابحة في النفاذ إلى الأسواق العالمية، عمان، الأردن، 2001، ص4.

⁷ كمال رزيق، بزعرورعمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية،مجلة الجمعية العلمية، ص5، بدون تاريخ.

⁸ محمد خضري، أثر اقتصاد المعرفة في تحسين قدرة تنافسية للاقتصاديات العربية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية،جامعة الزيتونة، الأردن، أيام2005،27،26،25،ص5.

⁹ محمد عدنان وديع ،القدرة التنافسية، سلسلة دورة تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع و العشرون، ديسمبر 2003، ص11.

¹⁰ Global Intelligence alliance, Introduction to Competitive Intelligence, GIA, white paper, 2004, p2.

¹¹ نقلا عن الموقع: www.northamptonshire.gov.uk/2007-webstats.htm

¹² نقلا عن الموقع: <http://en.wikipedia.org/wiki/main-page>

¹³ Global Intelligence alliance, op.cit, P5.

¹⁴ نقلا عن الموقع: <http://translate.googleusercontent.com/www.managers.org.uk/>

¹⁵ سعد عبد الله محمد ،و آخرون ،دور تكنولوجيا المعلومات و الاحتمالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي -دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الأقسام و الوحدات في مستشفى السلام بمدينة المصل ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الأردنية ،أيام 23،26، افريل 2012 ،ص 513.

¹⁶ سعاد حرب قاسم، مرجع سابق، ص23.

- ¹⁷ حميد عبد النبي الطائي، تحليل العلاقة التفاضلية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثرهما على رضا العاملين في فنادق السلسلة (دراسة حالة عمان)، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، أيام 23، 26، افريل 2012، ص، 434.
- ¹⁸ Global Intelligence alliance , op.cit ,P2.
- ¹⁹ <http://en.wikipedia.org/wiki/main-page> نقلا عن الموقع:
- ²⁰ فواز حموي، محمد العبد الله، الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الالكترونية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، أيام 23، 26، افريل 2012، ص، 892.
- ²¹ Sam Berner, **Rôle et fonction de l'Intelligence Economique à acquérir un avantage concurrentiel**, d'American Airlines, 2001, P3.
- ²² فواز حموي، محمد العبد الله، مرجع سابق، ص 893 .
- ²³ Rezaie Dollatabady, Hussein, **Analyzing the impact of competitive intelligence on innovation at scientific research centers In Isfahan science and technology town** ،university of Isfahan Iran, 2011, P942.
- ²⁴ فواز حموي، محمد العبد الله، مرجع سابق، ص، 894 .
- ²⁵ Rezaie Dollatabady, Hussein, op.cit, P942.
- ²⁶ Felicia Albescu, Irina Pugna, Dorel Paraschiv, **Business Competitive Intelligence–The Ultimate USE of Information Technologies in Strategic Management**, The Bucharest Academy of Economic Studies,P3.
- ²⁷ Bernard J. Jaworski, **Generating Competitive Intelligence in Organizations**, University of Southern California, Los Angeles, Netherlands, 2002,p,p,283,284.□
- ²⁸ أحمد بن محسن الغساني، تطبيقات وحلول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الثاني لتنمية الموارد البشرية عمان 5-6 ماي 2007، ص، ص7، 6.
- ²⁹ قاسم نايف علوان الحياوي، إبراهيم محمد الزعلوك، دور رأس المال المعرفي في تعزيز ثقافة الإبداع في منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة التحدي، ص7. Khairul Mizan Taib, Faculty, & others.
- ³⁰ Knowledge Management and Competitive Intelligence: A Synergy for Organizational Competitiveness in the K-Economy ، Communications of the IBIMA Volume 6, 2008
- ³¹ يوسف احمد أبوفارة، واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين، جامعة القدس، فلسطين، ص، 10.

- ³² أحمد بن محسن الغساني، مرجع سابق، ص9.
- ³³ يوسف احمد أبوفاخرة، مرجع سابق، ص10.
- ³⁴ سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها و أثرها على تميز الأداء المؤسسي – دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية-رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص38.
- ³⁵ المرجع نفسه، ص40.
- ³⁶ كامل محمد يوسف الحواجرة ، أثر إدارة مخاطر استثمار رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات التأمين الأردنية ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول: إدارة المخاطر والاقتصاد المعرفي، جامعة الزيتونة الأردنية، أفريل 2007، ص3.
- ³⁷ أديب العمري، إبراهيم الخلوف المكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر – دراسة نظرية- المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول : إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة يومي 18،16 أفريل 2007، ص4.
- ³⁸ سعد خضير عباس إبراهيم، الاقتصاد المعرفي أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية ، كلية القانون، جامعة بابل، ص3.
- ³⁹ أحمد بن محسن الغساني، مرجع سابق، ص14.
- ⁴⁰ سوزان صالح دروزة، مرجع سابق، ص44.
- ⁴¹ سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص6.
- ⁴² Kurt April, Julian Bessa, **A Critique of the Strategic Competitive Intelligence Process Within a Global Energy Multinational**, Journal of Competitive Intelligence and Management, Problems and Perspectives in Management, Volume 4, Issue 2, 2006, P90.
- ⁴³ Carvalho, and Ferreira, **Using information technology to support knowledge conversion processes**, Information Research, Vol. 7 No. 1, October 2001, p2.

⁴⁴ أديب العمري، إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سابق، ص5.

التحليل الإستراتيجي ودوره في تعزيز المركز التنافسي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة في المؤسسات الصيدلانية

— دراسة حالة مجمع صيدال الجزائر (2010-2013) —

الدكتورة: سليمة طبائية : جامعة 8 ماي 1945 قالمة - الجزائر
عضوة في مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد

الدكتورة: بوهرون فتيحة : جامعة قسنطينة- الجزائر
الأستاذة: إيمان خلفاوي : جامعة 8 ماي 1945 قالمة - الجزائر

ملخص:

تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك، وقد اهتمت المؤسسة بدراسة وضعها التنافسي في الصناعة من خلال الإهتمام بالتحليل الإستراتيجي وأدواته، والذي يساهم في التعرف على وضعية المؤسسة في السوق بالنسبة لنظيراتها لطرح الخيارات الإستراتيجية أمام الموقف أو الوضع الحالي للمؤسسات الاقتصادية في محفظة نشاطاتها أو منتجاتها لإتخاذ القرار الإستراتيجي بما يتلاءم والتوقع المحتمل لتطور الأوضاع السوقية ومختلف المؤشرات أو المعايير الأخرى التي تراها المؤسسة مناسبة لتحديد الإستراتيجية المثلى.

ويعتبر قطاع الصناعة الصيدلانية من أهم القطاعات العالمية التي تسعى معظم الدول لترقيتها وتنميتها بشكل مستمر، ومن هذا المنطلق نجد الجزائر من الدول الحريصة على تنمية هذه الصناعات وتحسين قدرتها التنافسية، ورغم التجربة الحديثة للجزائر في هذا المجال فإنها تمكنت من تشكيل قاعدة صناعية تتكون من مجموعة من الوحدات الإنتاجية المحلية التي تسعى إلى رفع تغطية السوق المحلي من المنتجات الصيدلانية، لذا سنعمل من خلال هذه الدراسة على معرفة طبيعة المنافسة داخل هذا القطاع والخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام مجمع صيدال وسبل تنميتها.

وعلى ضوء ما تقدم يتضح ضرورة دراسة دور التحليل الإستراتيجي في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، ويمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:
ما مدى مساهمة التحليل الإستراتيجي في تعزيز المركز التنافسي في المؤسسات الصيدلانية الجزائرية؟
وقدم البحث فرضية الدراسة الآتية:

يساهم التحليل الإستراتيجي في اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تعد ضرورة حتمية للمؤسسة خاصة لتعزيز المركز التنافسي في ظل تنامي المنافسة الداخلية والخارجية.
وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها، «إن نجاح المؤسسات الصيدلانية وإستمرارها على مدى فهمها لبيئتها وكذا الإستراتيجية التي تتبعها لتنمية صناعتها».

وقد قدم البحث مجموعة من التوصيات من أهمها:

- على المؤسسات المصنعة للدواء تحليل متغيرات البيئة التي تعمل فيها لتحديد قواعد المنافسة وكطبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تتبناها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- إعتتماد منهج الشراكة كبديل إستراتيجي ملائم للمؤسسات المصنعة للدواء للتغلب على التهديدات ومواجهة التحديات التكنولوجية والمالية وتعزيز المركز التنافسي.

الكلمات المفتاحية: التحليل الإستراتيجي، مؤسسات صيدلانية، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، المركز التنافسي.

Abstract:

Facing all institutions in our present whether public or private, productive or service many challenges as a result of the changes and developments the Scientific and Technical Subcommittee continuing rapid, in the face of those challenges have become the traditional administration operations means and incapable of making the institution capable of competition, which necessitates these institutions use all available methods of contemporary administrative and enable them to do so and has the institution to study their competitive position in the industry through attention to the strategic analysis and tools, which contributes to identify the status of the institution in the market for their counterparts to raise strategic options before the situation or the current situation and economic institutions in the portfolio of its activities or their products to take the strategic decision consistent with the expectation likely evolution of market conditions and the various indicators or other criteria which it deems appropriate institution to determine the optimal strategy.

The pharmaceutical industry is one of the most important sectors that most States upgrade and continuously, it is in this spirit that we find Algeria states keen on the development of these industries and improve their competitiveness, although recent experience of Algeria in this area was able to the formation of an industrial base consists of a group of the units of local productive seeking to raise the coverage of the domestic market of pharmaceutical products, so we will work through this study to know the nature of competition within this sector strategic options available to Soidal Complex and the ways of its development.

In the light of the above, it is clear the need to examine the role of the strategic analysis of the strengthening of the competitive position of economic institution, can be raised the problem of the study in the main question:

What is the extent of the contribution of the strategic analysis of the strengthening of the competitive position in the institutions of the Algerian pharmaceuticals?

The search the assumption of study:

Contribute to strategic analysis of the discovery of the strengths and weaknesses and opportunities and threats which is the imperative of the foundation for the promotion of the competitive position in the light of the growing internal and external competition.

The search to a set of conclusions of the most important of which is "the success of pharmaceutical institutions and continued over the understanding of its environment as well as the strategy followed by the development of its industry."

Research has provided a series of recommendations including:

- Environment variables of analysis in which it operates to determine the rules of competition and the strategic nature that can be adopted to achieve its strategic objectives.
- Adopting a strategic partnership approach as an alternative adequate to beat the threats and the face of technological and financial challenges and strengthen the competitive position

Keywords: strategic analysis, pharmaceutical enterprises, internal environment, external environment, competitive position.

مقدمة:

تنشط المؤسسة في سباق عالمي مفتوح تميزه تحولات سريعة وعميقة، كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة تستهدف بشكل مباشر إستمرارية المؤسسة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك.

وبالإضافة المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة والشراكة الأورومتوسطية حرصت الجزائر على تشكيل قاعدة صناعية في المجال الصيدلاني متكونة من وحدات إنتاجية محلية، تسعى إلى رفع تغطية السوق المحلي من المنتجات الصيدلانية وعلى رأسها مجمع صيدال، والتي إهتم بدراسة وضعه التنافسي في الصناعة من خلال الإهتمام بالتحليل الإستراتيجي من خلال أدواته، للتعرف على وضعية المؤسسة في السوق بالنسبة لنظيراتها لطرح الخيارات الإستراتيجية أمام وضعها الحالي لإتخاذ قرار إستراتيجي بما يتلاءم والتوقع المحتمل لتطور الأوضاع السوقية ومختلف المؤشرات أو المعايير الأخرى التي تراها المؤسسة مناسبة لتحديد الإستراتيجية المثلى.

- إشكالية الدراسة:

تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، الأمر الذي يحتم عليها السعي الجاد لإستخدام التحليل الإستراتيجي للمتغيرات الكامنة من أجل العمل على تعزيز موقفها التنافسي، لذا كانت تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة التحليل الإستراتيجي في تعزيز المركز التنافسي في المؤسسات الصيدلانية الجزائرية؟

- فرضيات الدراسة:

ولإجابة على الإشكالية وكمنطلق للدراسة تم وضع الفرضية التالية:

يساهم التحليل الإستراتيجي في إكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تعد ضرورة حتمية لمجمع صيدال الجزائر لتعزيز المركز التنافسي في ظل تنامي المنافسة الداخلية والخارجية.

- أهمية الدراسة:

1- التعرف على التحديات التي تواجه القطاع الصيدلاني عامة ومجمع صيدال الجزائر خاصة نظرا للتغيرات المرتقبة للسوق الجزائري في ظل الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة والشراكة الأورومتوسطية، لذا وجب عليه التأقلم مع الأوضاع المستقبلية،

2- ضرورة البحث عن حلول وإستراتيجيات لمؤسسات التابعة للقطاع الصيدلاني نظرا لما تواجهه من بدائل لمنتجاتها،

3- حاجة مجمع صيدال إلى تنمية إستراتيجيه إدارية وتحسين قدرته التنافسية عالميا ومحليا.

- أهداف الدراسة:

1- محاولة توضيح وفهم موضوع التحليل الاستراتيجي وإلقاء الضوء على أدواته ونتائجه،

2- التعرف على كيفية تحديد كل من البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسة،

3- الربط بين استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في بناء المركز التنافسي للمؤسسة،

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والوالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

4- التأكيد على ضرورة تغيير النمط التسييري في المؤسسات الصيدلانية وإعطائه بعدا إستراتيجيا خصوصا في ظل الأوضاع الراهنة والمتعلقة بمدى تعقد بيئة الأعمال.

- منهجية الدراسة:

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وللإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لفهم العلاقة بين التحليل الإستراتيجي والمركز التنافسي، بالإضافة إلى المنهج المقارن الذي إستخدمناه لتتبع ومقارنة وضعية المجمع وكذا مختلف النتائج التي حققها خلال سنوات الدراسة.

- حدود الدراسة:

نظرا لأهمية قطاع الصناعة الصيدلانية في الجزائر، وإشتداد المنافسة فيه في السنوات الأخيرة، فقد وقع إختيارنا في الدراسة الميدانية على المجمع الوطني لصناعة الأدوية الصيدلانية، «صيدال»، خلال السنوات من 2010 إلى 2013، وهي الفترة التي شهدت فيها تغير البيئة التنافسية للمجمع.

- تقسيمات الدراسة:

- المحور الأول: أدوات التحليل الإستراتيجي المستخدمة لتحليل المركز التنافسي،
- المحور الثاني: تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال بإستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي.

المحور الأول: أدوات التحليل الإستراتيجي المستخدمة لتحليل المركز التنافسي

يعد عامل المنافسة من أهم العوامل التي تفرض على المؤسسة إعادة النظر في إمكانياتها وطاقاتها، وكذا وضع إستراتيجيات تسمح لها بتحقيق أهدافها في ظل التغيرات الحاصلة، يظهر عامل المنافسة في ظل التطورات الإقتصادية الحاصلة كأحد أبرز العوامل التي تفرض على المؤسسة إعادة النظر في إمكانياتها وطاقاتها، وكذا وضع إستراتيجيات تسمح لها بتحقيق أهدافها، ما يستدعي الإلمام الكامل بالبيئة التي تعمل فيها المؤسسة بإعتبارها العامل الأساسي الذي يدفعها إلى تحسين أدائها بطريقة متجددة، ويمكنها من إحتلال مرتبة في السوق مع التفوق على منافسيها بشكل مستمر.

1- مفاهيم عامة حول التحليل الإستراتيجي، المركز التنافسي

يعد عامل المنافسة من أهم العوامل التي تفرض على المؤسسة إعادة النظر في إمكانياتها وطاقاتها، وكذا وضع إستراتيجيات تسمح لها بتحقيق أهدافها في ظل التغيرات الحاصلة، لذا وجب علينا الإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحليل الإستراتيجي والمركز التنافسي.

1-1 التحليل الإستراتيجي

تسعى المؤسسة لتحقيق خيارها الإستراتيجي بالتوفيق بين الأوضاع الداخلية والخارجية من خلال قيامها بعملية التحليل الإستراتيجي، ويعرف التحليل الإستراتيجي على أنه مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية، وتحديد الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي⁽¹⁾، ويعد المحدد الأساسي لأي إستراتيجية يمكن لمؤسسات الأعمال إتباعها⁽²⁾.

لذا يعد التحليل الإستراتيجي هو أداة فعالة ومكون رئيسي للإستراتيجية، فهو المرحلة الأساسية من أنشطتها المتعددة (التحليل، التخطيط، التنفيذ والرقابة)، بإعتباره المسؤول عن دراسة وضبط متغيرات بيئة المؤسسة، حيث يسعى للوصول إلى التوفيق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية بالمؤسسة

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والوالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

وذلك في ظل التهديدات الخارجية، وعناصر الضعف الداخلية، لذا يمكن أن نميز بين نوعين من التحليل الإستراتيجي:

● **التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية:** تعتبر هذه العملية من ضمن أولويات المؤسسة وذلك بحكم تأثرها السريع بالعوامل المحيطة بها وكذا مرونتها، ومن خلاله يمكنها التصدي للتهديدات التي تواجهها وإغتنام الفرص المعروضة قصد تحقيق الأهداف المرجوة، كما يقوم بتحديد أفضل السبل للإستجابة والتأقلم للتغيرات السريعة وإستغلالها لتحقيق أفضل الأداء، وذلك بإستخدام مجموعة من الوسائل لتحديد مدى التحيز في البيئة الخارجية والميزة التنافسية للمؤسسة للسيطرة على بيئتها الداخلية⁽³⁾.

● **التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية:** يعد مهما للمؤسسة كونه يساعدها على مواجهة التهديدات واقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية، وذلك من خلال إعداد رؤية تفصيلية داخل المؤسسة لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف، بخصوص كل الموارد التي تتعامل معها حاضرا ومستقبلا⁽⁴⁾، كما يشمل كل من الثقافة التنظيمية وطبيعة الأعمال، سمعة المؤسسة وبراعة الاختراع⁽⁵⁾، ومن ثمة تقييم كل النقاط لمعرفة مدى تأثيرها على المؤسسة.

ومما سبق يمكن إبراز أهمية التحليل الإستراتيجي في تمكين المؤسسة من معرفة خياراتها المستقبلية في ظل محيط تنافسي يتميز بالتعقيد، ساعيا إلى تحقيق ما يلي⁽⁶⁾:

- ✓ معرفة أربعة مفاهيم أساسية: نقاط القوة والضعف الداخلية وكذا الفرص والتهديدات الخارجية، وذلك بدراسة إمكانيات المؤسسة وقدراتها والمحيط من حولها،
- ✓ تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن إستغلالها والفرص الممكنة إستبعادها،
- ✓ دراسة العوامل البيئية المؤثرة ومدى الإستفادة منها ودرجة تأثير كل منها، من أجل تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، ومعرفة وضعية المؤسسة في إطار الهيكل التنافسي للقطاع بمفهومه الواسع،
- ✓ يساعد على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق إستخدامها، كما يحقق الكفاءة في الأداء وإعطاء صورة عن مستقبل المؤسسة وليس عن حاضرها فقط، مما يساعد على وضع خطط وبدائل إستراتيجية بالإعتماد على توقعات التغيرات البيئية المحتملة، ومدى إمكانية تأثيرها على أنشطة المؤسسة وأهدافها،
- ✓ يعطى التحليل الإستراتيجي للعوامل الأكثر أهمية وذات أثر إستراتيجي والتي تعمل على فتح آفاق للمؤسسة.

كما تتسم مجالات التحليل الإستراتيجي بالإختلاف النوعي والكمي إستجابة للتطورات التي تواجهها في محيط أعمالها الذي يتصف هو الآخر بالتغير والتعقيد والغموض، وتتخصص هذه المجالات فيما يلي⁽⁷⁾:

- في المؤسسة: من خلال الحصة السوقية والزبائن الأساسيين الحاليين والمفروض البحث عنهم، وكذا مركزها في الأسواق الحالية والمحتملة، ومدى مرونة إستخدام التكنولوجيا الحالية والمحتملة والقدرة على إستقطاب الكادر والمحافظة عليه،

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات واللافاق)

- عوامل الجذب والإستقطاب: معرفة حجم السوق وموقعه الحالي والمطلوب البحث عنه، وتركيبة السوق المستهدف وربحيته، وكذا التصورات عن القطاع الذي تنتمي المؤسسة إليه وما يرتبط به،
- إعتبرات البيئة: وتتألف من: القيود القانونية والمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة، وكذا العوامل الأخلاقية خاصة ما يتعلق بطبيعة الأنشطة والعلاقات بين الكادر والمجتمع والأخلاق، والضغوط الاجتماعية.

2-1- المركز التنافسي:

يحدد المركز التنافسي بمقدار الكمية أو النوعية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في مجال نشاط معين، كما أنه طريقة يعرف بها المستهلكين المنتج في السوق وفقا لخصائص معينة، أو الانطباع الذي يشغله المنتج في ذهن المستهلك مقارنة بالمنتجات الأخرى المنافس⁽⁸⁾، وتحاول من خلاله المؤسسة تقديم السلعة بطريقة تميزها عما يقدمه المنافسون، بحيث تستطيع أن تكتسب وضع تنافسي متميز في السوق الذي تخدمه⁽⁹⁾، باستخدام محددات نقاط قوة المؤسسة نسبة لمركزها التنافسي والمتمثلة في⁽¹⁰⁾:

- **حصصة المؤسسة من السوق:** تعتبر من المؤشرات الأساسية للمركز التنافسي والتي توضح قوتها في السوق الذي تعمل فيه، فكلما كانت المؤسسة تتمتع بحصة سوقية كبيرة فإن المؤسسة تستطيع أن تحقق تدفقا نقديا جيدا، ثم تستخدم ذلك التدفق في تعزيز وتدعيم أنشطة جديدة تنطوي على احتمالات نمو جديد، وهذا ما ينجم عنه تزايد ولاء عملائها.

- **عوامل التفرد:** إذ تعتبر بمثابة الخاصية الثانية للمركز التنافسي، فكلما كانت هناك صعوبة في محاكاة وتقليد خبرة المؤسسة في مجال البحث والتطوير وكذا مهاراتها في التصنيع والتسويق ومعرفتها بالشرائح الخاصة للعملاء وسمعتها المتميزة، كلما إتسم المركز التنافسي للمؤسسة بالقوة وهذا ما يضاعف عوائد المؤسسة من الإستراتيجية التنافسية.

ويمكن القول أن عامل التفرد في التنافس يقود إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة ونتيجة لذلك تزداد حصتها السوقية، ومن ثم تخصيص مواردها للاستثمار في تطوير مجالات التفرد والتميز لديه، أما المؤسسات ذات الحصة السوقية الضيقة أو المنخفضة لا تستطيع تطوير مواردها مما يؤثر سلبا على مركزها التنافسي، وبالتالي تصبح مواردها أقل جاذبية للإستثمار.

كما تأتي أهمية المركز التنافسي بالنسبة للمؤسسة عندما تختار سوقا للدخول إليه بسلعها وخدماتها مع وجود منافسين آخرين يقدمون سلعا متشابهة لنفس السوق، ويحاول كل واحد منهم أن يحصل لنفسه على حصة سوقية عن طريق إقناع المستهلكين بأهمية ومزايا سلعته مقارنة بالسلع الأخرى المنافسة الموجودة في السوق.

وعندما تتحصل المؤسسة على موقع لسلعتها تقوم بالتحري عن ميزات المنافسين المحتملة والتي تحدد على أساسها مكانها في السوق، وللوصول إلى الميزات التنافسية وجب عليها أن تعرض في السوق المستهدف قيمة إستهلاكية أعلى والتخلي عن الميزات الأدنى بالمقارنة مع أسعار المنافسين أو بعرض ميزات إضافية لتبرير الأسعار الأكثر إرتفاعا، ولكن إذا أحدثت المؤسسة موقعا لسلعتها كقيمة إستهلاكية فإن على هذه السلعة أن تقدم فعليا هذه القيمة⁽¹¹⁾.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والوالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

والمركز التنافسي لا يمثل ما يكون عليه المنتج فعلا، ولكنه يمثل ما تريد المؤسسة أن يدركه هدفها السوقي عن المنتجات التي تطرحها وتستطيع المؤسسات تحقيقها، لذلك عليها أن تختار بين عدد من الوسائل والطرق الممكنة والمتعلقة بتعزيز مكانة المنتج لدى المستهلكين منها استخدام: خصائص ومواصفات المنتج، المنفعة في القيمة التي يرغبها المستهلك في المنتج والمقارنة مع المنافسين، وصف طريقة استخدام المنتج، السعر كدلالة للجودة.

ويكمن الهدف الأساسي من تحليل المنافسة هو مساعدة الإدارة في تقييم وفهم شروطها ومتطلباتها وبالتالي إجراء مقارنة مع المنافسين من جهة ومع المؤسسة ذاتها بفترات زمنية متعددة، وبشكل عام فإن تحليل الوضع التنافسي عادة ما يتضمن الأبعاد التالية⁽¹²⁾: تصميم المركز التنافسي طبقا لخاصية معينة، الربط بين السعر والجودة، تصميم المركز التنافسي طبقا لصفات وتركيبية المنتجات، تصميم المركز التنافسي طبقا للشريحة السوقية المستهدفة، تصميم المركز التنافسي باستخدام القيم والرموز الحضارية.

2- تحليل المركز التنافسي من خلال أدوات التحليل الإستراتيجي:

تستعين المؤسسة لتحديد الوضع التنافسي في بيئتها ببعض أدوات التحليل الاستراتيجي، مع الأخذ بعين الاعتبار كل ما تم تقديمه من نتائج من عملية التشخيص، وسنتناول فيما يلي نماذج التحليل الإستراتيجي التي تحدد الوضع التنافسي لأنشطة المؤسسة وتساعد على إختيار الإستراتيجيات المناسبة لها.

1-2- أدوات تحليل البيئة الخارجية

تعد نماذج تحليل البيئة الخارجية من الأساليب المستخدمة في عملية الإختيار بين البدائل الإستراتيجية، كما تسمح هذه الأخيرة بإعطاء صورة للمسيرين عن نشاطات مؤسساتهم وتمكنهم من تحليل موقف مؤسستهم ككل أو موقف وحدات نشاطها الإستراتيجي.

أولا- نموذج تحليل المجموعات الإستراتيجية (DAS): يتم تصنيف المؤسسات التي تمتلك إستراتيجية متشابهة بخصوص موارد متشابهة في شكل مجاميع إستراتيجية، من أجل الفهم الأفضل للبيئة التنافسية وبالتالي تحليل جيد للمركز التنافسي، حيث أن الوحدات أو المؤسسات التابعة لمجموعة إستراتيجية معينة داخل نفس القطاع ستتقارب في موقفها الإستراتيجي وتختلف مع مواقف المجاميع الإستراتيجية الأخرى في القطاع الواحد، ويتشارك أقرب منافسي المؤسسة في نفس مجموعتها الإستراتيجية حيث يتجه المستهلكين إلى منتجات هذه المؤسسات كبديل مباشرة بعضها للبعض الآخر وهكذا يأتي التهديد الأكثر للمؤسسة من داخل مجموعتها الإستراتيجية⁽¹³⁾، لذا يمكن تجميع أو تصنيف المؤسسات المتنافسة في نفس القطاع على أساس تشابه أنماط سلوك كل نوع من الأنواع الأربعة التالية⁽¹⁴⁾:

- **المدافعون:** مؤسسات لها خط إنتاج محدد يركز على تحسين فعالية عمليات التشغيل القائمة، حيث يجعلها هذا التركيز أقل احتمالا للإبداع في مجالات جديدة.
- **المنقبون:** مؤسسات لها خطوط إنتاج شاملة إلى حد ما وتركز على الإبداع في السلع وفرص السوق وكذلك على الإبداع على حساب الكفاءة.
- **المحللون:** هي تلك المؤسسات التي تعمل في مجالين مختلفين في الإنتاج والتسويق أحدهما ثابت والآخر متغير، ويكون التركيز على الكفاءة في المجال الثابت ويركز على الإبداع في الآخر المتغير.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

➤ **المستجيبون:** وهي المؤسسات التي تنقصها علاقة هيكلية وإستراتيجية ثقافية منسقة، حيث تتجه نحو الإستجابة إلى الضغوط البيئية من خلال إستراتيجية التغير المتجزئة.

ثانيا- نموذج التحليل القطاعي لبورتر: يعمل التحليل الاستراتيجي على حصر المؤشرات التي تسمح للمؤسسة بوضع إستراتيجيات متكيفة مع المتغيرات التي شهدتها محيطها، ويرى مايكل بورتر أنه توجد خمس قوى تنافسية أساسية تحدد مدى قوة تنافسية المؤسسة، والواجب تحليلها وهي تتمثل فيما يلي:

- **تهديدات الداخلين الجدد إلى السوق:** يمثل المنافسون شريكا جديدا بالنسبة للمؤسسة في حصتها السوقية، وبطبيعة الحال في أرباحها وعلى ذلك فوجودهم يشكل تهديدا يحتاج للتفكير في كيفية التقليل من آثاره أو إزاحته كليا، وقد لخص مايكل بورتر العوائق التي تواجه المنافسين الجدد عند الدخول فيما يلي⁽¹⁵⁾: إقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، متطلبات رأس المال، تكاليف التحويل، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسات الحكومية.
- **شدة المنافسة:** تأخذ المنافسة بين المؤسسات الناشطة في قطاع ما أشكالا من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، ويرجع وجود المنافسة إلى تواجد عدد من المنافسين يسعون إلى تحسين حصصهم السوقية، ويمكن أن تكون شدة المنافسة هادئة أو قوية، وتحدد شدتها بتظافر عدة عوامل من أهمها⁽¹⁶⁾: التكاليف الثابتة، عدد المنافسين في السوق، غياب التمييز، الرفع من الطاقة الإنتاجية، حواجز الخروج، تهديدات المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للزبائن والموردين.

كما يقترح فريمان بالإضافة إلى القوى الخمس التي اقترحها مايكل بورتر في نمودجه قوة سادسة تتضمن مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة مثل: الحكومة، حاملي الأسهم، النقابات، المقرضين...إلخ. وتختلف أهمية هذه المجموعات من مؤسسة لأخرى.

ثالثا- نماذج تحليل المحفظة الإستثمارية: لقد تم تطوير العديد من الطرق وأصبحت المؤسسات الكبرى تستخدمها للتأكد من أن خياراتها وإستثماراتها في الأعمال والمنتجات متوازنة ومنسجمة مع طبيعة المؤثرات البيئية والتنافسية، وهي تتمثل في:

- **نموذج بوسطن الإستشارية (BCG):** يعتبر من أقدم أدوات التحليل الاستراتيجي، ومن أشهر نماذج محفظة الأعمال حيث يقوم بتقييم وحدات الأعمال الإستراتيجية ومنتجات المؤسسة، وذلك بناء على المركز التنافسي لكل منتج من السوق ومعدل النمو مما يؤدي إلى إيجاد درجة من التوازن بين منتجاتها حتى يمكنها تحقيق إستراتيجية مثلى في المدى الطويل، تساهم مصفوفة بوسطن في اختيار الإستراتيجية الملائمة في ظل موقفها الإستراتيجي بالنسبة لمختلف وحدات النشاط بالمحفظة، وفق هذه المصفوفة يتم توزيعها لأربع وضعيات وهي⁽¹⁷⁾: خانة علامة الإستفهام، خانة البقرة الحلوب، خانة النجوم الساطعة وخانة الكلاب الخطرة.

وعند إستخدام هذا النموذج تكون المؤسسة قادرة على تصنيف كل المجموعات الإستراتيجية بها على خريطة واحدة، ومقارنتها من درجة زاوية المساهمة التي يحققها كل واحد للمؤسسة، بما يمكنها من إختيار إستراتيجية ملائمة لكل منها، حيث أن لنموذج BCG عدة مزايا نذكر منها⁽¹⁸⁾:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- يسمح النموذج بالتأكد إذا كانت الأموال الناتجة عن بعض الأنشطة يعوض الحاجات المحددة في أماكن أخرى،
- يمكن استخدام النموذج في محيط متوسع أو ثابت أو حتى غير مؤكد،
- يسمح بمراقبة ما إذا كان هناك نشاطات جديدة تستطيع أن تعوض النشاطات المتجهة نحو الركود والتدهور،

- تعتبر ذات إعتبارات مالية جد مندمجة في التحليل، وتظهر في الواقع أن نجاح المؤسسة يتوقف على إتجاهها في البحث عن الفرص المفيدة وعلى قدراتها على تحديد توازن بين أنشطتها التي تقدم وتنتج سيولة.

- نموذج ماكينزي: هو نموذج من محفظة الأعمال طورته ماكنزي للإستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك لتفادي نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية، وتتألف مصفوفة ماكنزي من شكل يحتوي على مربعات موزعة على بعدين يمثل البعد الأفقي فيها قوة الأعمال أو المركز التنافسي، بينما البعد الرأسي فيها جاذبية الصناعة ويستفاد من هذين البعدين بالحكم على قوة محفظة أعمال المؤسسة أو وحدات الأعمال⁽¹⁹⁾.
- نموذج مصفوفة هوفر: يطلق عليه إسم مصفوفة تطور المنتج/ السوق، والتي تتكون من 15 خلية، حيث تقوم المؤسسة بوضع منتجاتها في المكان المناسب داخل المصفوفة، بحيث يعكس تطور المنتجات والأسواق والمركز التنافسي لها، وتمثل الدوائر التي توجد داخل المصفوفة مبيعات الصناعة ككل، فيما يعبر الجزء المتقطع من كل دائرة عن حصة المؤسسة من مبيعات الصناعة⁽²⁰⁾.

2-2- أدوات تحليل البيئة الداخلية

إن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يؤدي إلى معرفة مركزها بشكل عام وموقفها التنافسي بشكل خاص، لذلك فإن كشف مختلف مواطن القوة والضعف فيها يساعدها على إعادة النظر ببناء قدراتها وجدارتها، بما يؤدي إلى تعزيز مركزها التنافسي.

أولاً- مدخل تقييم الوظائف: يتم تحليل وظائف المؤسسة وأنشطتها، وهنا يجري التحليل وفق الأقسام التخصصية والمستويات الإدارية بطريقة منظمة ومرتبطة نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وقد قسمت إلى⁽²¹⁾:

- مدخل التحليل متعدد الإتجاهات: يركز هذا المدخل على فحص مختلف مكونات المؤسسة بدءاً بالتحليل العمودي وفق التسلسل الهرمي والتقسيمات التنظيمية والمستويات الإدارية المختلفة، وهنا يجري التحليل لأقسام المؤسسة بشكل منفرد، من ثم بشكل متداخل نزولاً إلى المستويات الإدارية الأدنى.

- مدخل التحليل الشامل والجزئي: وفي إطار هذا المدخل يكون التحليل على مرحلتين هما:

➤ **تحليل مركز المؤسسة الشامل:** يركز على إجراء تقييم شامل لوارد المؤسسة وإمكاناتها مقارنة بالسنوات السابقة أو بما يؤدي إلى تأشير مواقع القوة السائدة في المركز التنافسي لها، وهنا يمكن استخدام ثلاث أنواع من المقاييس وهي: مقاييس الخصائص التمييزية، مقاييس الكفاءة، مقاييس الفاعلية.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

➤ تحليل وظائف المؤسسة وأنشطتها: يجري التحليل وفق الأقسام التخصصية والمستويات

الإدارية ويركز على ثلاث عناصر أساسية وهي: تحليل الإدارة بخبراتها، مهاراتها ومعارفها، وكذلك فحص المناخ الإداري السائد، تحليل للعمليات التسويقية والإنتاجية والموارد البشرية، وأخيرا التحليل المالي الذي يستهدف مصادر التمويل والإستثمار والتدفق النقدي.

- **مدخل تحليل المستند إلى الموارد:** يعتمد على موارد المؤسسة كونها الأساس في بناء القدرات، وبالتالي الميزات التنافسية للمؤسسة، ويفترض أن يأخذ أولوية كبيرة ومهمة ليس فقط في إطار معرفة هذه الموارد، ولكن في ضوء إمكانية ربطها بالإستراتيجيات المعتمدة للتنافس، إن هذا المدخل حاول أن يوجه أنظار الإدارة إلى أهمية الموارد وخاصة النادرة والتي لا يمكن تقليدها في تشكيل إستراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل.

ثانيا- نموذج تحليل سلسلة القيمة: بعد تحديد مختلف القوى التنافسية وتحليلها والوصول إلى ضبط وتحديد خريطة المجموعات الإستراتيجية للقطاع، يرى بورتير أنه من الضروري بالنسبة لأي مؤسسة في القطاع البحث عن المصدر الداخلي لمزاياها التنافسية، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف الداخلي الحالية والمحتملة، ويقوم هذا النموذج على تجزئة إلى قسمين رئيسيين من الأنشطة الرئيسية هما: الأنشطة الرئيسية، الأنشطة المساعدة⁽²²⁾.

ثالثا- مقابلة التحليل الداخلي بالخارجي(SWOT): من خلاله يتم تقييم جوانب تمكن المؤسسة وضعها والفرص والتهديدات ذات الصلة ببيئة المؤسسة الخارجية، مؤكدا على التلاؤم بينها بما يساعدها في بناء إستراتيجية تحقق ذلك التوافق، وتساهم هذه المصفوفة في اختيار الإستراتيجية الملائمة من خلال التوفيق بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتركز على ما يلي⁽²³⁾:

- **تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف:** وذلك من خلال الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة والتي تستغلهم بشكل إيجابي في العمل، وتعزز عناصر القوة وتساهم بإنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية أما نقاط الضعف فهي بعض النقاط التي تؤثر إلى نقص أو فقد في إمكانيات المؤسسة وخاصة عند مقارنتها مع موارد المؤسسة المنافسة لها، أو في الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها على عدم الوصول إلى الميزة التنافسية.

- **تحديد الفرص والتهديدات:** وذلك من خلال معرفة مجموعة من العوامل والأوضاع الخارجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول بها إلى غايتها المنشودة، أما التهديدات فتعني مشاكل وإضطرابات أو أضرار محتملة الحدوث ولها آثار سلبية على رسالة المؤسسة وموقفها التنافسي.

المحور الثاني: تقييم المركز التنافسي لمجمع صيدال بإستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي

تعتبر صناعة الدواء في الجزائر صناعة جذابة وذات مردودية الأمر الذي أدى إلى تعدد المخابر المحلية العاملة به، وتعدد المستوردين للأدوية وكذا المخابر العالمية التي تحاول الدخول إلى السوق الوطنية والظفر بحصص سوقية هامة، كل هذه الأسباب أدت إلى إشتداد المنافسة بالسوق الوطنية للأدوية.

1- تحليل البيئة الخارجية لمجمع صيدال

يحتل مجمع صيدال مكانة هامة في مجال الصناعة الصيدلانية بالجزائر، حيث يمثل قطبا صناعيا مهما على مستوى السوق الجزائرية، كونه إستطاع في فترة وجيزة أن يحقق نتائج لا بأس بها،

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

ويعتبر مجمع صيدال من الناحية القانونية شركة مساهمة برأس مال قدره 2.500.000.000 دج، ويشغل حوالي 4559 عامل، وقد عرف هذا المجمع عدة تطورات أثناء وجوده حتى وصل إلى ما هو عليه الآن وقد أنشأت صيدال في سنة 1982م عقب إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية، وفي سنة 1989 وتبعاً لتنفيذ الإصلاحات الإقتصادية أصبحت صيدال مؤسسة عمومية تتميز باستقلالية التسيير.

1-1- تطبيق نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر على مجمع صيدال: تعتبر التجربة الجزائرية في صناعة الأدوية فتية مقارنة بغيرها من الدول، وقد كان القطاع العام هو المسيطر على هذه الصناعة مع مطلع التسعينات، حيث صناعة الأدوية في الجزائر لا تغطي نسبة كبيرة من حجم السوق الوطني رغم الجهود المبذولة في هذا المجال خاصة القطاع العام، وتعتبر السوق الجزائرية للأدوية مهمة جدا سواء بالنسبة للمستثمرين الوطنيين أو الأجانب، ويوضح هيكل الصناعة لبورتر خمس قوى يمكن أن تؤثر على المؤسسة نوردها كما يلي:

- **شدة المنافسة بين المؤسسات القائمة:** يتصف سوق الدواء في الجزائر بكثافة المنافسة، ويتكون من مستوردين يمثلون حوالي 85% من حصة السوق (139 مستورد) و55 منتج وطني و23 وحدة وطنية تقوم بالتعبئة والتغليف، بالإضافة إلى المنافسة غير المشروعة التي تمارسها المؤسسات الأجنبية من خلال منتجاتها التي تدخل إلى الجزائر عبر الواردات، التي تمتلك النصيب الكبير من سوق الدواء حيث بلغت نسبتها تقريبا 80%.

- **القدرة التفاوضية للموردين:** تتوقف قوة المفاوضات على جودة العلاقات ما بين المجمع ومورديه، وتحدد هذه القوة من خلال: الجودة المرتبطة وحسن تسيير التموين حيث أن أي إختلال فيه قد يؤدي إلى تباطؤ وإنقطاع في التوزيع والمبيعات، ومجمع صيدال له إمكانيات توريد معتبرة بالإضافة إلى قدرة التخزين الهامة، وكذا طبيعة مجموعة الموردين: وما يلاحظ أن مجمع صيدال توريداته جُلها من السوق الأوروبية خاصة المتعلقة بإنتاج مادة الأنسولين، وفي هذا الصدد فسيتم في إطار الشراكة بين المجمع ومخابر نوفونورديسك الدنماركية إنتاج الأنسولين خلال سنة 2016.

- **القوة التفاوضية للزبائن:** يعتبر معيار الجودة محدد للتنافسية على المستوى العالمي وكذا يساعد على معرفة قدرة المؤسسة على دخول الأسواق الدولية، وإثبات جودة الأداء للزبون، وعليه فقد نجحت جميع المؤسسات سواء الخاصة أو مجمع صيدال التابع للقطاع العام في تحقيق هذا الهدف وحصولها على شهادة الجودة العالمية.

ويتعامل المجمع مع تشكيلة من الزبائن (469 تجار موزعين، 9000 صيدلية، 48000 واصف للدواء)، ولذلك يحاول المجمع الإستثمار في هذا الإتجاه حتى يقدر على مواجهة القدرة التفاوضية للزبائن، في حين يتجه قبول واصفي الدواء (الأطباء) إلى إختيار الأدوية المتطورة لعلاج مختلف الأمراض، وعليه تواجه صيدال تركيز الزبائن ومن ثم الزيادة في قدرتهم التفاوضية.

- **الداخلون الجدد إلى الصناعة:** إن دخول منافسين جدد إلى الصناعة مرتبط بقوة عوائق الدخول فيها، والصناعة الصيدلانية تتميز بوجود عوائق كتكلفة الإستثمار العالية، وتتطلب إستخدام رؤوس أموال وتقنيات متطورة، ولعل من أهم العوائق التي تواجه المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة الدوائية نذكر:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

✓ يجبر القانون المؤسسات المستوردة بإنشاء مشروع وحدات إنتاجية بعد سنتين من بداية الإستيراد، بالإضافة إلى وضع قائمة تضم 129 منتج دوائي ينتج في الجزائر كإجراء متخذ للحد من الإستيراد،

✓ يتمتع المجمع بفضل الخبرة المتراكمة، بإنخفاض تكاليف الترويج والإعلام الطبي لكل منتج جديد،
✓ صعوبة الدخول إلى قنوات التوزيع خاصة المنتجات التي تدخل ضمن تشكيلة مجمع صيدال،
✓ إرتفاع حقوق التسجيل للمنتجات الصيدلانية وزيادة التميز فيها.

بالرغم من هذه الموانع إلا أنه مازال هناك توافد على السوق الدوائية (60 مشروع إنتاجي).

- خطر المنتجات البديلة: غالبا ما تكون التكنولوجيا الجديدة هي مصدر ظهور المنتجات البديلة وهي تمارس تهديدا كبيرا، بمعنى كلما كانت هناك بدائل كثيرة لمنتج المؤسسة كلما شكل هذا تهديدا يؤثر على ربحية المؤسسة، وعليه فإن خطر المنتجات البديلة يكون على النحو التالي:

✓ يتكون سوق الدواء في الجزائر من 35% منتجات جنيسة و65% أصلية، كما أن المجمع ينتج 121 منتجا صيدلانيا غالبيتها جنيسة، وبذلك فإن المنتج الأصلي المستورد يشكل تهديدات لمنتج صيدال الجنييس،

✓ توجه واصفي الدواء إلى إختيار الأدوية الأصلية بدلا من الأدوية الجنيسة التي تنتجها صيدال،
✓ تواجه صناعة الدواء تهديدا من قبل الأدوية النباتية (التداوي بالأعشاب).

2-2 نموذج المجموعات الإستشارية BCG: لكي يتم تطبيق هذه المصفوفة على مجال النشاط الإستراتيجي إخرنا صنف الأقراص من منتجات صيدال، وكما هو معروف فتطبيق هذه المصفوفة مبني على أساس معيارين هما: معدل نمو السوق، وحصه السوق النسبية، والجدول الموالي يوضح الحصه السوقية للمجمع لسنة 2011.

الجدول رقم (1-2): الحصه السوقية النسبية لمجمع صيدال سنة 2011

نشاط الأعمال (الأقراص)	حصه المجمع	%	صاحب أكبر حصه سوقية	الحصه السوقية له	%	الحصه بالنسبة للمجموع
باراسيتامول 59.972.210	13.000.000	21,67	سانوفي افانتيس	13.919.501	23,21	93%
أومبيازول 10.089.979	137.359	1,36	CIPLA	253.502	2,51	54%
لاسيد أسكوريبيك 4.630.343	158.304	3,41	BMS	1.033.492	22,32	15%
سبوديليفرين 5.296.400	2.602.830	49,44	سانوفي افانتيس	1.050.631	19,83	247%

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على الوثائق الداخلية للمجمع.

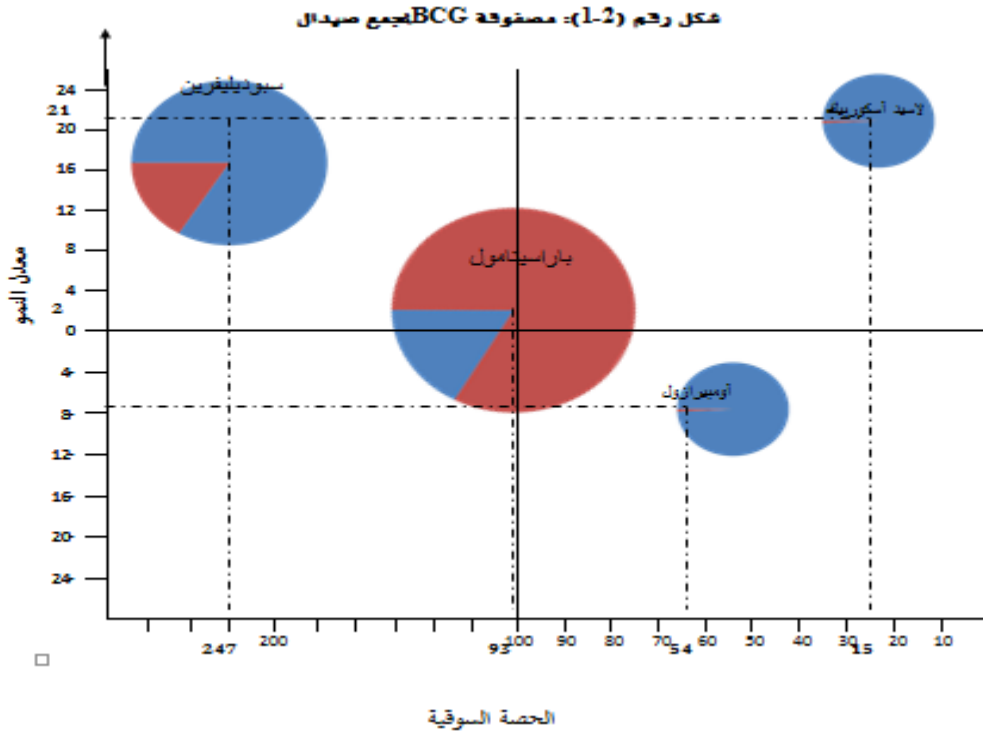
أما الجدول (2-2) فيوضح معدل نمو الصناعة وكذا نسبة المبيعات التي تحسب بالعلاقة:

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

جدول رقم (2-2): معدل نمو الصناعة لمجمع صيدال سنة 2011

البيان	باراسيتامول	اوميرازول	لاسيداسكوريك	سبوديليفرين
مبيعات 2010	12.657.326	150.651	130.401	2.152.502
مبيعات 2011	13.000.000	137.359	158.304	2.602.830
معدل النمو	%2	%-8	%21	%21
مجموع مبيعات المجمع	13.000.000	137.359	158.304	2.602.830
نسبة المبيعات إلى إجمالي مبيعات	%82	%0,81	%1	%16,37

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على وثائق داخلية للمجمع. وفي الشكل الموالي نستعرض شكل المصفوفة.



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على ما سبق.

بما أن منتج سبوديليفرين يقع في خانة النجوم فهو يمثل أفضل منتجات مجمع صيدال وأكثرها ربحية وإحتمالا للنمو والتوسع، وبما أنه ينشط في سوق متطور من الأفضل أن يحصل على كل الإستثمارات التي تكفل للمنتج الفرصة للمحافظة على مركزه المتميز، وفي منحى آخر الدفاع عن الوضعية بمنع دخول منافسين إلى هذه المجالات الإستراتيجية، لذا يحاول مجمع صيدال تطوير منتجاته على شكل أجيال جديدة وهو ما سيتيح له إكتساب فرص أكبر لزيادة أرباحه وتعظيم مبيعاته، وإستراتيجية التكامل الأمامي والخلفي وإختراق السوق وتطوير المنتج والمشروعات المشتركة تعتبر من الإستراتيجيات المناسبة للمنتجات التي تقع في هذه الخانة.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

أما فيما يخص الصنف الدوائي أومبيرازول الذي يوصف لعلاج أمراض المعدة فيقع في خانة الكلاب إذ يعتبر من الأنشطة المتعثرة، فحصته السوقية غير كافية كما أنه ينشط في سوق غير واعد، ويفضل التخلي عنه لأنه يمثل سوى نسبة 1,36% من إجمالي مبيعاته في السوق المحلية، وهذا ما يفسر وجود عدد كبير من المنافسين في السوق المصنعة لهذا الصنف، فهو يعتبر منتج خطر على حياة المجمع وكذا يؤثر على غيره من المنتجات والإستراتيجية المقترحة هي الإنكماش أو التخلي عن المنتج .

أما بالنسبة للمنتجين لاسيدأسكوربيك المتمثل في الفيتامينات وباراسيتامول الموجه لعلاج آلام الرأس فهما يقعان في خانة علامة الإستفهام، وهو ما يعني أنهما يتميزان بمعدل نمو قوي ولكن حصة سوقية ضعيفة وهو ما يطرح الكثير من التساؤلات التي تتعلق بهما، فهي منتجات تتطلب معالجة صحيحة ودقيقة لكونها تحتاج إلى تمويل، والإستراتيجية المناسبة لهذه الفئة هي محاولة المجمع زيادة الحصة السوقية على حساب منافسيه، خصوصا أن المجمع متأكد من فرص نجاحه من الإستثمار في هذا النشاط (بالنسبة لمنتج باراسيتامول لأنه يمثل 93% من حصة أكبر منافس له) وذلك بتطوير المنتج، والتساؤل المطروح بالنسبة لمنتج لاسيدأسكوربيك هو التطور أو التخلي لأن حصته السوقية ضعيفة جدا ومعدل النمو مرتفع.

2- تحليل البيئة الداخلية لمجمع صيدال حسب نموذج سلسلة القيمة لبورتر

يهدف التحليل الداخلي إلى التعرف على نقاط القوة والضعف للمجمع، ويعتبر مجمع صيدال الرائد في الصناعة الصيدلانية بالجزائر وقد تحصل المجمع على شهادة ISO9001 في سنة 2001، كما تحصل المجمع على خمس شهادات براءات إختراع من المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، ويسعى المجمع إلى بلوغ رقم أعمال يصل إلى 15 مليار دج سنة 2016، وبذلك يعتبر مجمع صيدال الرائد الوطني لصناعة الدواء في الجزائر.

1-2- الأنشطة الرئيسية: تتمثل الأنشطة الرئيسية في المجمع في الإمداد الداخلي والخارجي، الإنتاج والتسويق.

- الإمداد الداخلي: يشمل مجموع الأنشطة المرتبطة بإستلام، تخزين، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج وتشمل: مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، جدولة النقل والمرتجات إلى الموردين، وبذلك فهو يؤكد على الإهتمام بالإنسياب المادي الوارد إلى المجمع، وتهتم الأنشطة بالإضافة إلى الشراء بالكمية والجودة المطلوبة بالمتابعة المستمرة للمسار الذي تسلكه المشتريات حتى الدخول في مجال الإنتاج.

- الإنتاج: وهي أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، ويتوجب التعرف هنا على مناطق القوة والضعف في عدد من المؤشرات من بينها: أنواع وعدد المنتجات المتوفرة، الطاقة الإنتاجية للمجمع ودرجة إستغلالها، التكنولوجيا المستعملة.

وتتنوع تشكيلة منتجات المجمع إلى 194 منتج في سنة 2014 وذلك تحت 21 خط إنتاج، كما يلاحظ تباين في عمق خطوط الإنتاج للمجمع، حيث يصل عمق بعض خطوط الإنتاج مثل INFECTIOLOGIE إلى 32 منتج، بينما نجد البعض منها لا يتعدى عمقه منتج واحد، وترتبط الخطوط المختلفة للإنتاج بعدة أبعاد خاصة نذكر منها: الإحتياجات الإنتاجية ومنافذ التوزيع والطلب على المنتجات، وبذلك يمكن القول بأن نسبة الترابط بين منتجات صيدال عالية نظرا لكون دوافع الشراء أو الطلب نفسها (العلاج)، بالإضافة إلى كون منافذ التوزيع المستخدمة لتصريف المنتجات واحدة، والجدول الموالي يوضح تطور الإنتاج بالكمية والقيمة.

جدول رقم (2-3): تطور حجم المبيعات والإنتاج لمجمع صيدال
الوحدة: مليون وحدة

السنة	2010	2011	2012	2013
المبيعات	10.272,43	13.504,27	13.895,05	11.466,50
الإنتاج	11.635,40	10.051,14	10.362,00	10.719,78

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على تقارير مجمع صيدال للسنوات (2010-2013).

من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح لنا أن كمية وقيمة إنتاج مجمع صيدال عرفت تغيرات حيث شهدت زيادة مستمرة لتعرف تذبذباً في الفترة الأخيرة خاصة بالنسبة للمبيعات، حيث شهدت سنة 2011 إنخفاض في قيمة الإنتاج مقارنة بسنة 2010 التي شهدت أعلى معدل نمو لحجم الإنتاج ليستأنف زيادته سنتي 2012 و 2013 على التوالي، ويفسر هذا الإنخفاض بظهور منافسين جدد ومنتجات بديلة أثرت على مبيعات المجمع، بالإضافة إلى أسباب أخرى ترجع أساساً لعدم المرونة في التجهيزات المستخدمة لقدمها وضعف إستغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، وكذا تذبذب بعض خطوط الإنتاج بسبب تعطل وإنقطاع المواد الأولية الضرورية للعملية الإنتاجية خاصة المستوردة من الخارج، كما أن بعض منتجات تشكيلة صيدال أصبحت قديمة وغير مطلوبة في السوق.

كما تجدر الإشارة إلى أن منتجات المجمع تخضع لرقابة صارمة خاصة أن منتجاتها لها تأثير مباشر على صحة المستهلك، وتباشر وزارة الصحة عملية المراقبة بصفة دورية على جودة المنتجات، كما تخضع هذه المنتجات لمراقبة داخلية أيضاً، وأهم نقاط القوة الأساسية التي يمكن إستنتاجها عبر تحليل أنشطة العمليات تتمثل في التشكيلة المتنوعة لمنتجات صيدال والأشكال الجنيصة الواسعة، بالإضافة إلى التطوير المستمر للإنتاج والشراكة المتنوعة خاصة في مجال التصنيع للغير مع المؤسسات الدوائية العالمية، الأمر الذي يكسب مجمع صيدال الخبرة في الإنتاج، وبالنسبة لبعض تجهيزات الإنتاج فهي في مرحلة التحديث ويشكل ضعف إستغلال الطاقة وضعف مرونة التركيب من بين نقاط الضعف التي تواجه المجمع، بالإضافة إلى قدم بعض سلاسل الإنتاج والتوقف المتكرر لها بسبب عجز أو إنقطاع في مخزون المواد الأولية، وصعوبة التمويل بقطع الغيار.

- الإمداد الخارجي: وهي أنشطة مرتبطة بالمجمع، التخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى الزبائن وتشمل: تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بوسائل التسليم، تنفيذ وجدولة الطلبات، وتسمح هذه الأنشطة بإيصال التدفقات الصادرة عن المجمع إلى مختلف الزبائن في ظروف مناسبة.

- التسويق: يهتم المجمع بنشاط التسويق من أجل توفير الإحتياجات من الدواء للمستهلكين ومن أجل التعرف على نقاط القوة والضعف، في هذا النشاط سوف يتم تحليل بعض المؤشرات التسويقية.

كما عرف رقم الأعمال إرتفاعاً مستمراً خلال فترة الدراسة، وقد سجل المجمع أعلى مبيعات سنة 2012 التي وصلت إلى 26.523 وحدة مباعاً بقيمة 13.895,05 مليون دج من إجمالي الإنتاج المقدر بـ 13.557 وحدة بقيمة 10.362,00 مليون دج، ليعرف معدل نمو 3% مقارنة بسنة 2011، وكذا نلاحظ تراجع في الكمية المباعة بعد سنة 2012 حيث سجلت أعلى قيمة لها، ويقدر الإنخفاض سنة 2013 بالنسبة للكمية المباعة بـ 13.000 وحدة بقيمة 1.146,65 مليون دج، رغم التراجع الذي

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

عرفته الكمية المنتجة الذي وصل إلى 13.068 وحدة بقيمة 10.719,78 مليون دج، ويرجع هذا الإنخفاض إلى:

- ✓ بعض المنتجات أصبحت متقدمة من حيث الشكل، كما أن وظيفة التسويق لم ترق إلى المستوى المطلوب؛
- ✓ أقرت وزارة الصحة بأن بعض المنتجات تباع دون تحقيق أرباح؛
- ✓ دخول منتجات أجنبية من أجيال جديدة عطلت الطلب على المنتجات الوطنية؛
- ✓ وجود سياسة إشهارية محتشمة لا تشجع ولا تقنع الأطباء والصيدال على وصف منتجات صيدال للمرضى؛

2-2- الأنشطة الداعمة: إن الأنشطة الداعمة حسب نموذج سلسلة القيمة والتي بإمكانها المساهمة في خلق ميزة تنافسية معينة في المؤسسة بإعتبارها منتجة للقيمة، ويركز بورتير في هذا الصدد على كل من نشاط التموين، التطوير التكنولوجي، إدارة الموارد البشرية والقاعدة الهيكلية للمؤسسة.

- **التموين:** تعتبر وظيفة التموين الوظيفة الأكثر أهمية في الأنشطة الداعمة، سيما أنها تقوم بتوفير المواد الأولية الداخلة في منتجات المجمع وكذا المستلزمات الأخرى للإنتاج، ويمكن تقسيم المواد الأولية إلى مواد مستوردة ومواد محلية. وفي الجدول الموالي نستعرض تطور مشتريات مجمع صيدال للسنوات (2011-2013).

جدول رقم (4-2): تطور قيمة مشتريات مجمع صيدال

الوحدة: ألف دينار

تطور 2013/2012	2013	2012	2011	البيانات	
0,62 -	63.337	167.254	32.027	المواد الأولية	المشتريات المحلية
0,13	428.804	379.157	36.511	مستلزمات التغليف	
0,48 -	68.342	131.538	572.005	قطع الغيار	
0,17 -	560.483	677.949	640.543	المجموع	
-	18%	% 19	% 19	نسبة التغطية	
0,09 -	1.586.032	1.758.000	1.665.747	المواد الأولية	المشتريات المستوردة
0,11 -	818.772	924.607	873.835	مستلزمات التغليف	
0,25 -	142.005	188.156	191.152	قطع الغيار	
0,11 -	2.546.809	2.870.763	2.730.734	المجموع	
-	% 82	% 81	% 81	نسبة التغطية	
0,12 -	3.107.292	3.548.712	3.371.277	إجمالي المشتريات	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على تقارير التسيير للمجمع للسنوات (2011-2013).

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

يوضح الجدول مدى إعتداد المجمع في توريد حاجياته الإنتاجية من الخارج بحوالي أكثر من 81% الأمر الذي يؤدي به إلى التبعية للموردين الذين يتصفون بالقلّة ومن ثم الإحتكار خاصة في مجال المواد الأولية، وبذلك ضعف قدرة المجمع التفاوضية مع الموردين، ولذلك يتبع المجمع سياسة المركزية في الشراء لمختلف فروعها من أجل تقوية قدرته التفاوضية بالكميات المشتراة، ويعتبر إعتداد المجمع على عدد صغير جدا من الموردين مؤشر سلبي في حالة ضغط هؤلاء عليه، كما يلاحظ إنخفاض نسبي خلال السنتين الأخيرتين في مشتريات المجمع من المواد الأولية المحلية ب 62% و 9% للمستوردة، في حين ارتفعت مشتريات المجمع المحلية من مستلزمات التغليف بنسبة 13% والعكس بالنسبة للمستوردة حيث إنخفضت ب 11% سنة 2013 مقارنة بسنة 2012، أما فيما يخص قطع الغيار فقد عرفت إنخفاض في المحلية والمستوردة بنسب (48% و 25% على التوالي).

ويمكن حصر مجمل نقاط الضعف على مستوى وظيفة التمويل في غياب محاسبة المواد وتخطيط المخزون الأمر الذي أدى إلى وجود مخزون إضافي في بعض المواد، في حين يوجد عجز في مواد أخرى، بالإضافة إلى عدم وجود حدود لمخزون الأمان، وكل ذلك مرده إلى عدم المتابعة لجمل الأنشطة خاصة أن إستيراد المادة الأولية يتم مركزيا، وبما أن أسعارها في إرتفاع فإن ذلك يشكل خطرا على المجمع مما يصعب عليه مسالة إدارة الأسعار.

- **التطور التكنولوجي:** تعتمد صناعة الأدوية أساسا على البحث والتطوير، ويقدر ما ينفقه صيدال على البحث والتطوير حوالي 7% من رقم أعماله، وأغلب الدراسات التي تهدف إلى إبتكار مستحضرات دوائية جديدة يتطلب إنفاقا ماديا كبيرا، وهذا ما يعجز عنه مقارنة بالشركات العالمية التي لها من الموارد المادية أضعف مما يمتلكه المجمع، وللقيام بمثل هذا النوع من الدراسات تقوم الشركات العالمية بتخصيص جزء من مبيعاتها لدعم عملية البحث والتطوير لديها، إيماننا منها بأهمية تلك العملية على مستوى بقائها، إذ بلغت النسبة المتوسطة لما تخصصه الشركات العالمية لهذه العملية حوالي 15% من رقم الأعمال وهي نسبة كبيرة مقارنة بالنسبة التي يخصصها المجمع.

- **الوظيفة المالية:** سنقوم بعرض مؤشر الربحية، التكاليف ومؤشر الإنتاجية الكلية بالإضافة إلى مؤشرات أخرى وهذا للوقوف على وضعية مجمع صيدال.

جدول رقم (5-2): مؤشرات المالية والتنافسية لمجمع صيدال خلال الفترة (2010-2013).

2013	2012	2011	2010	البيانات
2.658,14	1.965,16	2.060,48	1.102,19	النتيجة الصافية (1)
2.500	2.500	2.500	2.500	رأس المال (2)
16.748,43	13.895,05	13.795,48	13.364,00	الأموال الخاصة (3)
10.144,03	12.776,03	10.028,22	10.531,81	التكاليف الإجمالية (4)
11.461,84	13.895,05	13.504,27	10.272,43	رقم الأعمال (5)
1,06	0,79	0,82	1,02	عائد رأس المال (6) - (2)/(1)
0,43	0,03 -	0,19 -	0,01 -	معدل نمو عائد رأس المال
0,15	0,14	0,15	0,08	عائد حقوق الملكية (7) - (1)/(3)
0,07	0,6 -	0,21 -	0,72 -	معدل نمو عائد حقوق الملكية
0,26	0,15	0,17	0,11	ربحية التكاليف (8) - (1)/(4)
0,73	0,11 -	0,54	0,62 -	معدل نمو ربحية التكاليف
0,23	0,14	0,15	0,24	ربحية رقم الأعمال (9) - (1)/(5)
0,64	0,06 -	0,37 -	0,07 -	معدل نمو ربحية رقم الأعمال
1,12	1,08	1,34	0,97	الإنتاجية الكلية للعوامل (3) - (1)/(2)
0,03	0,19 -	0,38	0,14 -	معدل نمو الإنتاجية الكلية
3.556,48	5.246,89	4.620,02	5.089,03	تكاليف المواد المستهلكة (4)
3,22	2,65	2,92	2,02	إنتاجية المواد المستهلكة (5) - (1)/(4)
3.848,44	3.809,10	3.237,82	3.344,94	تكاليف العمال (6)
2,98	3,65	4,17	3,07	إنتاجية تكاليف العمال (7) - (1)/(6)
3.650	4.070	4.198	4.405	عدد العمال (8)
3,14	3,41	3,21	2,33	إنتاجية العمال (9) - (1)/(8)
1.431,30	2.144,93	1.375,73	1.765,97	الإهلاكات (10)
8	6,48	9,81	5,82	إنتاجية الاستثمارات (11) - (1)/(10)

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على تقارير مجمع صيدال للسنوات (2010-2013).

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

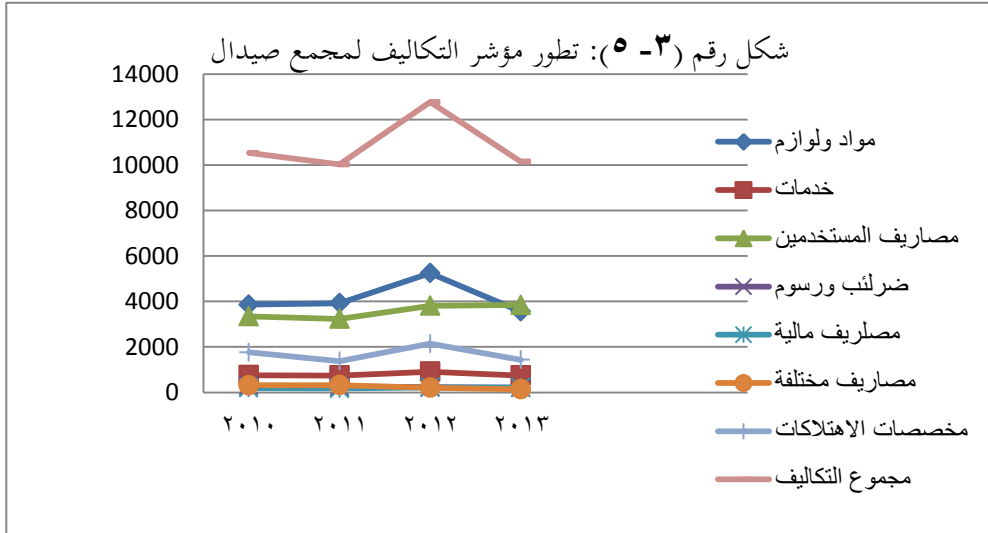
★ مؤشر الربحية:

تهدف نسبة عائد رأس المال إلى تقديم معلومات عن الأداء بالتركيز على الكفاءة في استخدام رأس المال وقد شهدت هذه النسبة إنخفاضا سنتي 2011 (بلغت 0,82 من الأرباح مقابل 1 دج من الأموال المستثمرة) و2012 (بلغت 0,79 دج من الأرباح مقابل 1 دج من الأموال المستثمرة)، وهو ما يدفعنا إلى القول أن المجمع قد عرف إنخفاضا في كفاءة أدائه خلال هاتين السنتين مقارنة بسنة 2010 و2013. أما بالنسبة لمعدل العائد على حقوق الملكية والذي يقيس ربحية المجمع فيما يتعلق بأموال المساهمين، فقد سجل تحسن ابتداء من سنة 2011 حيث إستقر في حدود 15% كنصيب لكل مساهم عن كل سهم بعد أن كان 8% سنة 2010.

أما نسبة ربحية تكاليف المجمع والتي توضح الأرباح المحققة وراء كل دينار تم إنفاقه، فقد شهدت إرتفاعا خلال الفترة من 11% سنة 2010 لتصل إلى 26% سنة 2013 وهو ما يفسر زيادة حجم الإنتاج وتطور تكاليفه خلال فترة الدراسة مع تحقيقه لمسار جيد خلال هذه الفترة. وأخيرا بالنسبة لمعدل نمو ربحية رقم الأعمال والذي يحسب إنطلاقا من نسبة النمو الذي تحققه أرباح المجمع بالتوازي مع نمو رقم الأعمال فقد سجل تراجعاً سنتي 2011 و2012 ويرجع ذلك لسحب المجمع نوعين من الأدوية من السوق ليشهد تحسنا سنة 2013 حيث بلغ 23%.

★ مؤشر التكاليف:

تعتبر تكلفة الصنع المتوسطة للمنتجات بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا يعبر عن التنافسية في نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن هناك ضعف للتكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، وتعتبر التكلفة حجر الزاوية في تقييم التنافسية ومن أكثر عناصر التنافسية صعوبة في التقييم، وللتوضيح أكثر سنعرض بيانات الجدول أعلاه في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على تقارير المجمع.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

من الشكل أعلاه نلاحظ أن تكلفة المواد واللوازم عرفت تزايدا ملحوظا خلال الفترة ليسجل أعلى قيمة لها سنة 2012 حيث بلغت 5.246,89 مليون وحدة نقدية.

أما الخدمات فقد عرف ارتفاعا ملحوظا حيث بلغ أعلى مستوياتها سنة 2012 حيث بلغ 914,33 مليون وحدة نقدية لتعاود الإنخفاض سنة 2013 إلى 740,26 مليون وحدة نقدية، وبالنسبة لمصاريف المستخدمين وبيعها أهم تكاليف الإنتاج بعد المواد واللوازم فقد شهدت تزايدا خلال سنوات الدراسة نتيجة تزايد عدد العمال عموما، أما فيما يخص الضرائب والرسوم فقد عرفت إنخفاضا في الفترة محل الدراسة وهذا نتيجة المراجعات والتغيرات على الهياكل الجمركية التي إتبعتها الجزائر في إطار سعيها للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، إضافة للتحفيزات الجبائية المنوحة لتشجيع الإستثمار بشكل عام.

وعلى العموم فقد عرف مجموع التكاليف ارتفاعا خلال فترة الدراسة خاصة سنة 2012، وهي السنة التي توفرت فيها المواد الأولية بكثرة.

★ مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل:

يدل هذا المؤشر على مدى الإستغلال الأمثل لعوامل الإنتاج، وقد لوحظ ارتفاعا من 0,97 دج في سنة 2010 إلى 1,34 دج سنة 2011، لينخفض سنة 2013 إلى 1,12 دج، وفي إطار البحث عن أسباب المؤشر تم الإستدلال بالإنتاجية الجزئية للمواد المستهلكة، العمال، الإستثمارات، كما يلي:

- بالنسبة لإنتاجية المواد فقد تراوحت ما بين 2.02 دج و 3.22 دج خلال فترة الدراسة، أما بالنسبة لإنتاجية تكاليف العمال ارتفعت سنة 2011 إلى 4,17 دج وهو أعلى مستوى لها خلال فترة الدراسة بعدما كانت 3.07 دج سنة 2010 لتعاود الإنخفاض وتصل إلى أدنى مستوياتها 2,98 دج سنة 2013.
- أما إنتاجية العامل في المجمع فقد ارتفعت من 2,33 دج سنة 2010 إلى 3,41 دج سنة 2012، وترجع أسباب هذا الإرتفاع إلى الزيادة في القيمة المضافة مع إرتفاع طفيف في عدد العمال.
- بينما تذبذبت إنتاجية الإستثمارات حيث تراوحت بين 5.82 سنة 2010 لتصل إلى 8 دج سنة 2013، فعلى العموم هناك تطور نسبي في مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل خلال السنوات محل الدراسة.

- إدارة الموارد البشرية: عرف عدد العمال تذبذبا في السنوات الأخيرة وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (2-6): تطور عدد العمال لمجمع صيدال

السنوات	2010	2011	2012	2013
عدد العمال	4.598	4.198	4.070	3.650
معدل النمو	0,01	0.09	0.03	0,10

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على تقارير مجمع صيدال للسنوات (2010-2013).

من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ تذبذب في عدد العمال ويمكن رد ذلك إلى سياسة التوظيف بصفة العقود الزمنية، إذ وصلت نسبة العاملين بالعقود سنة 2010 إلى 15 % تقريبا.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات واللافق)

- الإدارة العامة: بالنظر إلى الوضعية التي آلت إليها صيدال في سنة 1995 (خسارة تقدر ب120 مليون دج. أحور لم تسد لمدة 6 أشهر ومن ثم كانت عرضة للتصفية) ومقارنتها بعد تغيير الإدارة في سنة 1998، يمكن القول بأن الإدارة العامة وفقت في الإجراءات المتخذة من أجل الإصلاح، حيث ركزت هذه على: تغيير أسلوب التوزيع من مؤسسات التوزيع العمومية إلى الإعتماد على تجار الجملة الخواص عن طريق البيع المباشر، كما تم إنشاء قوة بيع خاصة بالمجمع تعمل على التطبيق التدريجي للسياسة التسويقية، التخلي على إنتاج 30 من منتجات لم تعد مستعملة في السوق، التشغيل المتواصل لبعض آلات الإنتاج الأمر الذي أدى إلى التقليل من قيمة الإهلاك الذي كان له أثر في تخفيض تكلفة الإنتاج.

أما فيما يخص الأهداف فيمكن القول بأن الإدارة العامة وفقت في وضع أهداف طموحة وقابلة للتحقيق، وكل محاولات الإدارة كانت تأخذ في الإعتبار إنشغالات الصحة العمومية الوطنية.

وبصفة عامة يمكن القول بعد الإطلاع على أهم الأنشطة في المجمع حسب سلسلة القيمة هو أن المجمع يملك ميزة أقل تكلفة يمكن التأثير بواسطتها على المنافسين المنتجين للدواء الجينيس (خاصة القطاع الخاص)، كما يملك بعض الإمكانيات والقدرات التي يمكن أن تشكل مصدرا للتميز عن منافسيه، وتعتبر الوضعية التنافسية لمجمع صيدال في المدى القصير جيدة بالنظر إلى إمكانياتها غير أن هذه الوضعية غير مطمئنة في المدى المتوسط والطويل.

3- مقابلة التحليل الداخلي والخارجي للمجمع (تحليل SWOT)

بعد التطرق إلى عناصر البيئة الداخلية والخارجية لمجمع صيدال نحاول الآن التوصل إلى الخيار الإستراتيجي الذي تنتهجه هذه المؤسسة، من أجل تقوية وتدعيم مكانتها كرائدة في السوق المحلي، إنطلاقا من إستغلال لنقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف، لكي تتمكن من إنتهاز الفرص المتاحة، وتفاذي أو التقليل من خطر التهديدات التي تواجه المجمع، والجدول الموالي يوضح نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

شكل رقم (1-3): تطبيق تحليل SWOT على مجمع صيدال

البيانات	الفرص	التهديدات
	- يمتلك المجمع خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني تفوق الثلاثين سنة. - دخول المجمع لبورصة الجزائر للقيم المنقولة. - حصول المجمع على شهادات الإيزو لطابقة منتجاته لمواصفات الجودة العالمية. - تطور الطلب على الأدوية وتزايد عدد واصفي الدواء.	- منافسة قوية من طرف المصدرين الأجانب والمستوردين الخواص. - صعوبات في الحصول على المواد الأولية خاصة وأن أكثر من 80% منها تستورد. - غياب وجود ثقافة إستهلاك المنتج المحلي لدى الجزائريين، خاصة وان مجمع صيدال ينتج الأدوية الجينية. - تهديد اتفاقية حقوق الملكية الفكرية "، TRIPS،" في حالة انضمام الجزائر إلى

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

<p>المنظمة العالمية للتجارة. - زيادة سنوية للواردات من الادوية.</p>	<p>- تشجيع الدولة صناعة واستهلاك الأدوية الجنيسة. - إرتفاع معدل نمو السوق نظرا لإرتفاع أسعار الدواء الأصلي، وغياب منافسين اقوياء من القطاع الخاص. - نمو متزايد لإمكانية الشراكة مع مؤسسات وطنية وأجنبية مما يكسبها خبرة انتاجية.</p>	
<p>إستراتيجية دفاعية تعمل على التكيف معها قدر المستطاع ومواجهة ما تستطيع مواجهته، ولكنها غير قادرة على التأثير بها كما هو حاصل في بيئتها الداخلية. ولذلك فإن هذه الإستراتيجية تمثل العلاقة بين ما تملكه من قوة وما تواجهه من تهديدات، وبالتالي فإنه ينتهج إستراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكانم قوتها لمواجهة التهديدات والتي قد تكون ذات فترة زمنية محدودة. وتستطيع تجاوزها لكي تنتقل إلى إستراتيجية الهجوم على اعتبارات أن تجاوز المجمع للتهديدات يفتح له المجال لاقتناص الفرص المتاحة في السوق حيث يمكن للمجمع أن يبدأ في إفتتاح الدولة في إعادة النظر في سقف الأسعار وهوامش الربح. - كما يمكن للمجمع أن يتبنى سياسة اتصال وربط مباشر بينه وبين مراكز البحث والتطوير الرائدة في العالم، ووضع الآليات لجذب الكفاءات العلمية للعمل في المجمع. - الإعتماد على إستراتيجية الشراكة مع</p>	<p>إستراتيجية هجومية إعتماد هذه الإستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق. فضلا عن كون مكانم قوتها هي أكبر من نقاط ضعفها لكي لا يسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة، ولذلك يجب التوسع وفتح وحدات أخرى عبر مختلف مناطق الوطن وخاصة مناطق الجنوب التي لا توجد بها أي وحدة. وزيادة على ذلك يجب على المجمع الرفع في الطاقة الانتاجية ومحاولة شراء المؤسسات المنافسة الصغار لتعظيم هامش الربح. - كذلك تحقيق ميزة تنافسية في أسعار منتجاتها مقارنة بأسعار المنتوجات الجنيسة ذات تكلفة أقل. - تقديم تشكيلة واسعة من</p>	<p>نقاط القوة - يعتبر مجمع صيدال المؤسسة الرائدة في مجال المنتجات الصيدلانية في الجزائر. - تغطية واسعة للسوق المحلية وذلك لإكتساب المجمع السمعة الجيدة. - رقم أعمال المجمع في تزايد مستمر. - تنوع تشكيلة منتجات المجمع بحيث أنها تحتوي على أكثر من 120 نوع من المنتجات. - عمال مجمع صيدال قادرون على التصدي للتغيرات والتكيف مع التطورات الجديدة. - يستعمل مجمع صيدال مبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي BPF حيث تعتبر</p>

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

<p>المخابر العالمية لإنتاج منتجاتها وإضافة مزايا جديدة على المنتوجات التي يتم تقديمها.</p> <p>- إستغلال الطاقات البشرية الهائلة التي تتمتع صيدال في إطار البحث والتطوير للأدوية من خلال الاستفادة من الخبرة المكتسبة من الشراكة.</p> <p>- تقديم منتجات ذات قدرة تنافسية من حيث السعر والجودة.</p>	<p>الأدوية للحصول على أكبر حصة سوقية محليا ودوليا.</p> <p>- الإستفادة من معايير الجودة العالمية المتحصل عليها بتجسيدها في جودة منتجاتها.</p>	<p>جزء من نظام الجودة.</p> <p>- الإهتمام بالصيانة وهذا من خلال القيام بالتصليحات الضرورية لآلات الإنتاج.</p> <p>- ساعدت الشراكة التي قامت بها صيدال على تطوير منتجاتها وإكتساب الخبرة.</p> <p>- يتقاضى عمال المجمع أجور عالية مقارنة بعمال القطاعات الإقتصادية الأخرى.</p> <p>- إنخفاض سعر منتجات صيدال مقارنة بالمنافسين.</p> <p>- إعتداد المجمع على وسائله الخاصة في توزيع المنتجات.</p> <p>- حصول المجمع على شهادات ضمان الجودة.</p> <p>- ضمان حقوق الغير عند الإفلاس وهذا ما يشجع المتعاملين على التعامل مع المجمع بثقة كبيرة.</p>
<p><u>إستراتيجية إنسحاب</u></p> <p>تمثل هذه الإستراتيجية أخطر الحالات التي تكون بها المؤسسة، ويعود السبب في ذلك إلى عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية والتسويقية في المؤسسة، فضلا عن الضغوط التنافسية التي</p>	<p><u>إستراتيجية اصلاحية</u></p> <p>يمكن أن تمثل حالة المؤسسة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المؤسسات إلا أنها تعاني من ضعف في</p>	<p><u>نقاط الضعف</u></p> <p>- تأجيل عدة مشاريع في ميدان الشراكة والإستثمارات.</p> <p>- الأدوية الجنيسة لمجمع صيدال لا</p>

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

<p>تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة لذلك فإنها ستعتمد إستراتيجية الإنسحاب أو التراجع من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد، أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق والانتظار إلى حين من الزمن لكي تعيد النظر في قدراتها بما يعزز من مكانتها قوتها وتعالج نقاط ضعفها لكي تعاود النشاط والعمل.</p> <p>- يمكن للمجمع التخلي عن المنتجات التي لم تعد مستعملة في الممارسات الطبية.</p> <p>- تصدير المواد الأولية الفعالة التي لديها فيها اكتفاء ذاتي.</p> <p>- زيادة النشاطات المتعلقة بالإعلام الطبي.</p>	<p>قدراتها وامكاناتها الداخلية.</p> <p>- وعليه فإن إدارة المجمع تعتمد إستراتيجية علاجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها. وكما هو الحال على سبيل المثال إعادة النظر بهيكلية إدارة التسويق اعتماد منافذ توزيعية جديدة، تصميم حملات ترويجية من قبل وكالات متخصصة.</p> <p>- كما يمكن فيها التركيز على تطوير نظام المعلومات ووضع سبل الرقابة المحكمة على العمليات التي يقوم بها المجمع.</p> <p>- كذلك البحث عن مصادر إضافية للتمويل بالمادة الأولية بصورة منتظمة وإعطاء أهمية لتكنولوجيا المعلومات لتكثيف عمليات الاتصال داخل المؤسسة وخارجها.</p> <p>- إنشاء قوة بيع جديدة منتشرة عبر التراب الوطني.</p> <p>- تكثيف المشاركات العلمية للمجمع محليا ودوليا.</p>	<p>ترتقي إلى مستوى المنافسة الدولية.</p> <p>- عدم وجود أبحاث حقيقية والاكتفاء بمحاولات متواضعة نتيجة لعدم الانفتاح على مراكز البحث العالمية.</p> <p>- تبعية المجمع بنسبة كبيرة للمورد الأجنبي للمادة الأولية الرئيسية في إنتاج الدواء.</p> <p>- افتقار الكثير من المنتجات للتصميم الجيد مع تسجيل رداءة في تغليف تلك المنتجات.</p> <p>- فائض تخزين لبعض المواد وانقطاع للآخر.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على ما سبق.

من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية ومطابقتها مع بعض، ومعرفة كل التغيرات والمستجدات في سوق الدواء يمكن التوصل إلى الخيارات الإستراتيجية المناسبة لمجمع صيدال، ولكي يتمكن مجمع صيدال من بناء مركز تنافسي في قطاع الصناعة الدوائية، فإنه يجب أن يقوم بدوره الإستراتيجي في خلق وضع أو مكانة معينة للمنتوج في ذهن المستهلك، عن طريق ربط المنتوج بالمزايا والمنافع المحققة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

ويستطيع مجمع صيدال أن يسيطر على جزء من سوق الأدوية المعالجة للأمراض المزمنة (ارتفاع ضغط الدم، السكري، القلب والشرايين... إلخ)، ويجب اعتماد إستراتيجية التنوع الجزئي من خلال

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

الإستراتيجيات الفرعية الخاصة بتطوير المنتجات ونمو الأسواق للمنتجات، بالإضافة إلى إستراتيجية التنوع الكامل أو البحث عن منتجات جديدة.

وتعتبر الشراكة أكثر تلاؤماً لمجمع صيدال في هذه الحالة لأنها لا تستطيع تصنيع الأدوية ذات التكنولوجيا العالية بدون شراكة مع المخابر العالمية وغير المتمكن منها من طرف المجمع مثل الأدوية الحيوية، منتجات التجميل من أصل حيواني، والأدوية النباتية، وتسمح هذه الشراكة بنقل التكنولوجيا لصالح مركز البحث والتطوير، كما تعتبر الشراكة أيضا خيار إستراتيجي دفاعي تسمح لمجمع صيدال بإزاحة عوائق الدخول نتيجة اتفاقيات الجزائر مع الاتحاد الأوروبي والإنضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة.

وبذلك يمكن لمجمع صيدال تحقيق إتجاهات النمو من خلال طرق النمو والتوسع سواء من الداخل أو الخارج، فيتحقق النمو الداخلي من خلال الإختراق وتطوير المنتجات، بينما يلجأ إلى أسلوب الاندماج، الاستحواذ، الشراكة أو التحالفات الإستراتيجية لتحقيق النمو الخارجي.

الخاتمة:

تحدد درجة التنافس في السوق قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها في ظل بيئة تتميز بالحركية، والتي تفرض عليها قيودا وحدودا تجعلها تخرج عن سيطرتها في بعض الأحيان، كما تقدم لها فرصا يجب عليها استغلالها أحسن استغلال، وذلك لتغيير وضعيتها الحالية وتحسين مركزها وذلك بإدراك هذه الفرص للاستفادة منها، ومن ثمة وجب عليها معرفة أهم الفرص والتهديدات وتحديد نقاط قوتها وضعفها.

- نتائج الدراسة:

- فتح السوق الجزائرية على المنافسة الأجنبية أثر بصورة إيجابية من خلال إعطاء فرصة لجمع صيدال لإقامة شراكات مع مخابر أجنبية ومؤسسات ذات اسم عريق في الصناعة الدوائية، من أجل التقليل من حدة المنافسة وكذلك ضمان مكانته بين المؤسسات في السوق المحلي؛
- يرتبط نجاح مجمع صيدال واستمراره في السوق الصيدلاني على مدى فهمه لبيئته من خلال إتباع إستراتيجية ملائمة تساعد على تحقيق أهدافه مع الأخذ بعين الإعتبار كل من: البيئة الخارجية ومتغيراتها، الموارد والإمكانات الداخلية وكذا الأهداف التي تحددها المؤسسة وتسعى لإنجازها في زمن محدد؛
- يستخدم مجمع صيدال التحليل الإستراتيجي لمعرفة وتحليل أربعة مفاهيم أساسية: نقاط القوة والضعف الداخلية، وكذا الفرص والتهديدات الخارجية وذلك بدراسة إمكانيات المؤسسة وقدراتها والمحيط من حولها خاصة في ظل إشتداد المنافسة؛
- تعتبر صناعة الدواء في الجزائر صناعة جذابة، حيث تتميز هذه الصناعة بتطور مستمر من خلال دخول المؤسسات الجديدة ونفاذها إليها، بالإضافة إلى تطور إستهلاك الدواء في الجزائر، وهو ما ساعد مجمع صيدال على الاستفادة من هذه المؤسسات ومن ثم زيادة حصته السوقية؛
- إرتفاع أسعار المواد الأولية الداخلة في الصناعة الدوائية لأنها حكرا لدى الشركات الكبرى، مما يصعب على مجمع «صيدال»، التوجه نحو إستراتيجية التكامل العمودي إلى الخلف وهذا ما ينعكس سلبا على تنافسيته؛
- حقق مجمع صيدال من خلال إنتهاجه لإستراتيجيات ناجحة عدة إمتيازات، جعلته قادرا على التصدير ومنافسة بعض الشركات الأجنبية بفضل توسيع صناعة الأدوية الجينية، بإعتبارها أقل تكلفة وأن التشريعات تتجه لإعتماد التسعير المرجعي في تعويض الأدوية على أساس سعر الأدوية الجينية بالنسبة للأدوية المستوردة المشابهة للأدوية المنتجة محليا؛
- يعتبر مجمع صيدال الرائد في السوق الوطنية للأدوية، من خلال النتائج المحققة والسمعة الجيدة على الصعيد المحلي، ومن أهم الأقطاب التي من شأنها تدعيم القدرة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر.

- التوصيات:

- إعطاء أهمية أكبر للإستراتيجيات التنافسية وتطبيقها وفق الشروط التي تتطلبها، حتى يتمكن مجمع صيدال من إيجاد مكانة بين المنافسين الحاليين؛
- وجوب تعزيز القدرة التنافسية لمجمع صيدال والتقليل من إعماده على تدخل الدولة لحماية منتجاته، وذلك من خلال تخفيض التكاليف الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج؛
- تفعيل مشاريع الشراكة والتحالفات الإستراتيجية في مجالات البحث والتطوير وإستخدام التكنولوجيا المتطورة، ومن ثم الإحتكاك مع الشركات العالمية الكبرى لتحقيق مزايا النمو والتوسع وما ينجر عنها من عوائد وأرباح جديدة.

قائمة المراجع:

- (1) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2007، ص 253.
- (2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، ط1، 1999، ص 152.
- (3) خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص 71.
- (4) مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، قطر، الطبعة الأولى، 2005، ص 113.
- (5) يوسف حجيّم الطائي وآخرون، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة القادسية، جامعة الكوفة، العراق، العدد 19، 2010، ص 15.
- (6) بالتصرف:
- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 73.
- محمد جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص 153.
- (7) نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية - المداخل، المفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004، ص: 115-118.
- (8) محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولة والأنترنت، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 255.
- (9) محمد فريد الصحن، التسويق: المبادئ والتطبيقات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2007، ص 239.
- (10) بالتصرف: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 262.
- (11) فيليب كوتلر وآخرون، التسويق: تطوره، مسؤولياته الأخلاقية، استراتيجياته، ترجمة مازن نفاع، دار علاء الدين للنشر، سوريا، ط1، 2002، ص 212.
- (12) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 267.
- (13) مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 99.
- (14) فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2006، ص 85.
- (15) بالإعتماد على:

Frank beulhant, les 7 points clés du diagnostic stratégique (avec la méthode des cas), édition d'organisation, paris, 2009, p49.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 182.

Michael porter, choix stratégique et concurrence, économique, paris, 1982, p p 10- 14.

(16) بالإعتماد على:

نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 65.
رفاعي محمد رفاعي، عبد العالم محمد أحمد، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الجزء الأول، 2001، ص 105.

Michael porter, l'avantage concurrentiel, op cit, p p 27- 29

مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 95.

(17) لمزيداً من التفصيل إرجع إلى:

نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 216.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

ردينة عثمان حسين، الاتجاهات الكمية والحديثة في التسويق، دار زهران للنشر، الأردن، 2000، ص 188.

فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 134.

(18) لمزيداً من التفصيل إرجع إلى:

كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 212.

ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2001، ص 108.

(19) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث للنشر، مصر، 1999، ص 282.

(20) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 386.

(21) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 316.

(22) Michael porter, l'avantage concurrentiel, op cit, p ..57

(23) لمزيداً من التفصيل إرجع إلى:

نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 178.

محمد فريد الصحن، التسويق: مفاهيم الاستراتيجيات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1998، ص 102.

محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1995، ص 113.

نبيل مرسي خليل، أحمد عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 212.

أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، مصر، الطبعة الرابعة، 2007، ص 136.

خطوات التغيير الثقافي نحو إرساء أبعاد التمكين في منظمات الأعمال

الدكتورة: فاطمة الزهراء سكر
جامعة الجزائر-3-

ملخص:

المفاهيم الخاصة بالتمكين تطورت مع تطور البيئة التي تعيش بها المنظمة متزامنة بذلك والتطور في الرؤية الإستراتيجية للعنصر البشري ليأتي رغبة في التغيير للأفضل والأحسن، ووفق آلية واضحة وقابلة للتنفيذ، تسير بخطوات ايجابية ثابتة وإن كانت بطيئة أو بالتدرج، وهدفت هذه الدراسة إلي توضيح أن هذا التغيير يبدأ بتغيير الذهنيات والأفكار والقيم والعادات... (ثقافة المنظمة) التي كانت منتشرة قبل ظهور التمكين لترسخ مبادئ وقيم ومفاهيم جديدة فرضتها بيئة المنظمة من خلال تفعيل أبعاد التمكين المختلفة حتى يكون ثقافة سارية المفعول في المنظمة يلتزم بها العاملون والمدراء على حد سواء ويحاولون تجسيدها في أرض الواقع واستغلالها في تعزيز الإبداع. وقد اعتمدت على المنهج الوصفي من أجل تحليل و تفسير مع اختبار الفرضيات التالية:

- اتضح أن الممارسات القديمة في المنظمة لم تعد مجدية، يكون في هذه الحالة الطريق ممهدا، لإدخال وقبول معتقدات وقيم جديدة، فيتم تبني السلوك الجديد والذي يتلاءم مع القيم والمعتقدات الجديدة كاستجابة لما تعتقد المنظمة أنه ضروري لبقائها.
 - ثقافة التمكين تعتمد على اندماج ومشاركة الجميع الإدارة والعاملين على حد سواء لتحقيق النجاح، فالمهمة، التزام، القوة، والثقافة شروط أساسية لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين وإنجاح مراحل التغيير نحوه.
 - يمكن للمنظمات الاستفادة من المدخل الثقافي اعتمادا على مبدأ التغيير من أجل ترسيخ أبعاد التمكين. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - الثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقا لبيئة التمكين.
 - مبادرة التغيير يرجح أن يكتب لها النجاح بشكل أكبر وذلك عندما تتغير ثقافة المنظمة لخلق الظروف المناسبة للتمكين
 - يعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، الجودة، تقليل التكاليف، تحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي.
- وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصى الباحثة بتعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف التسامح عن الأخطاء، وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين، مع تحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين على التسليح بالمعرفة والاستناد إلي الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم المشكلات، مع ربط أنظمة التعيين والترقية بامتلاك المعرفة المتخصصة لتعزيز بناء المنظمة.

Abstract:

empowerment concepts evolved with the evolution of the environment in which they live by the Organization of sync so and development in the strategic vision of the human element comes a desire to change for the better and better, and according to a clear and viable mechanism for implementation, going positive steadily albeit slowly or gradually, and the aim of this study was to clarify that this change begins to change mentalities, ideas, values, customs ... (culture Organization), which was widespread before the advent of empowerment to reinforce the principles and values of the new concepts imposed by the Organization environment through the activation of various empowerment dimensions in order to be valid in the culture of the organization is committed to its employees and managers alike and try to embody in ground and tapped in promoting creativity.

The study found the following results:

- organizational culture that describe the power and control is unlikely to provide convenient to the success of an enabling environment. But on Probably it may pose a barrier to the environment of empowerment.
- Change initiative is likely to succeed even more so when the culture of the organization changed to create the right conditions to enable
- depends on the success of empowerment organization environment strategy and method of implementation of the empowerment process. If the organization environment management and implementation method enabling the ability and effectiveness of the empowerment will promote improved productivity, quality, reduce costs, achieve flexibility in the work, and raise the level of job satisfaction.

In light of what has been reached from the results of researcher recommends promoting a culture of empowerment technical and administrative Bbaadiha over raising the ceiling forgiveness for errors, delegating more powers to workers, while improving the ability of leaders in human resources management by building a culture of partnership between management and workers, and to encourage employees to arms knowledge and rely on facts when making decisions or their solution problems, connecting with the appointment and promotion systems possessing specialized knowledge to promote the building of the organization.

مقدمة:

ينظر للتمكين على أنه عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات و الإسهام في صنع الخطط خاصة تلك التي تخص وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة.

يذهب البعض الآخر إلى أن التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاحها يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة.² هذه وغيرها من المفاهيم الخاصة بالتمكين تطورت مع تطور البيئة التي تعيش بها المنظمة مترامنة بذلك والتطور في الرؤية الإستراتيجية للعنصر البشري ليأتي رغبة في التغيير للأفضل والأحسن، ووفق آلية واضحة وقابلة للتنفيذ، ويتم تأكيد معاني التغيير في مؤسسات سابقة حتى تسير بخطوات إيجابية ثابتة، وإن كانت بطيئة أو بالتدريج، هذا التغيير يبدأ بتغيير الذهنيات والأفكار والقيم والعادات التي كانت منتشرة قبل ظهر التمكين لترسخ مبادئ وقيم ومفاهيم جديدة فرضتها بيئة المنظمة من جهة وحتمية التغيير من جهة ثانية إلا أن الإيجابيات التي تنعكس على الفرد والمنظمة والمجتمع بسببها كثير ومتعددة، هذا فقط نتيجة توه المنظمة تحرير الموظف من القيود والعقد والعراقيل وإيجاد وسائل مرنة وبدائل حقيقية والوعي والإحساس بإطار العمل الكامل، فجوهر التمكين هو أحد المدخل التي تتبناها المنظمات الرائدة لتنمية عمالها، من خلال تفعيل أبعاده المختلفة حتى يكون التمكين ثقافة سارية المفعول في المنظمة يؤمن بها العاملون والمدراء على حد سواء ويحاولون تجسيدها في أرض الواقع واستغلالها في تعزيز الإبداع.

من خلال إعطاء الثقة للموظف ما يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل، والثقة شعور متبادل بين القائد والرؤوسين، وثقة المجتمع في المدير هي دليل على نجاحه، وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة. فالثقة يجب أن تكتسب ولهذا السبب تعد القيادة صناعة ينبغي إعادة اختراعها، واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالأخرى، وأن تكون إلهام، صفوة، ما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم تلك الثقة التي قد تبني كالبنا.

إن التمكين مطلب هام وضروري في وقتنا الحاضر. وهو من الأساليب الحديثة المتقدمة، ويعتمد على الاختيار السليم والتدريب والتطوير والشراكة وتفويض الصلاحيات، لكن بشرط توفر البناء التنظيمي الصحي لمثل هذه المفاهيم القوية من خلال إرساء ثقافة تدعم هذه القوة كي لا تسير الأمور عكس ما هو مأمول أو متوقع.

بناء على ما سبق الإشارة إليه سوف نحاول معالجة الإشكالية العامة:

← إلى أي مدى يمكن أن يساهم التغيير المتدرج لثقافة المنظمة في توطين أبعاد تمكين العاملين من (مهمة، التزام، قوة، وثقافة) في منظمات الأعمال؟

وعلى ضوء ما سبق من طرح للإشكالية العامة للبحث عملنا على تحليلها ومعالجتها من خلال

الأسئلة الجزئية التالية:

1- ما هي أهم مداخل دراسة موضوع التمكين والتأصيل التاريخي للمفهوم؟

- 2- ما هو مفهوم ثقافة المنظمة وماهي الأسباب المؤدية للتغيير الثقافي ؟
- 3- ما العوامل التي تساعد المنظمة في تحقيق أبعاد التمكين اعتمادا على مبدأ التغيير الثقافي ؟
- هذا ما يؤدي بنا إلى وضع افتراضات كإجابات مبدئية على الأسئلة الجزئية السابقة المشتقة من الإشكالية العامة للبحث كما يلي:
- يمكن للمنظمات الاستفادة من المدخل الثقافي اعتمادا على مبدأ التغيير من أجل ترسيخ أبعاد التمكين.
 - الممارسات القديمة في المنظمة لم تعد مجدية، يكون في هذه الحالة الطريق ممهدا، لإدخال وقبول معتقدات وقيم جديدة، فيتم تبني السلوك الجديد والذي يتلاءم مع القيم والمعتقدات الجديدة كاستجابة لما تعتقد المنظمة أنه ضروري لبقائها.
 - ثقافة التمكين تعتمد على اندماج ومشاركة الجميع الإدارة والعاملين على حدأ سواء لتحقيق النجاح، فالمهمة، التزام، القوة، والثقافة شروط أساسية لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين وإنجاح مراحل التغيير نحوه.

أهمية الدراسة:

تبحث هذه المداخلة في تبين مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبرى وقرابية، موجة للمهمة، الأدوار، أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملاءمة لنجاح التمكين. بل على العكس قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين. يعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، الجودة، تقليل التكاليف، تحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي أما الإدارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين، فإنها تزعج الثقة داخل المنظمة الذي بدوره قد يؤدي إلى سخر الموظفين من مبادرة الإدارة وبالتالي، لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة. أن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المنظمة. فمفهوم التمكين دفع إلى الأمام الإدارة بالمشاركة خطوة أبعد لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المنظمة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية. لذا فإن مستوى التمكين سيتفاوت من منظمة لأخرى وسيعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين. فما لم تكون ثقافة المنظمة ملائمة، فإن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل. حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك الوصول بشكل أكبر للمصادر (الوقت، الأموال، الأفراد، والتكنولوجيا)، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل. وينبغي على الإدارة كذلك أن توفر بيئة تسود فيها الثقة، وتحمل المخاطرة. مع استحالة تطبيق التمكين في كل المنظمات، ولكن يمكن تطبيقه عندما تتطابق الاحتياجات الداخلية والخارجية وعندما يكون لدى الأفراد والنظام الاستعداد لتقبل التغيير. ويمكن تحديد تلك الاستعدادات من خلال النظر إلى مواضيع التحكم والقوة، الثقة، وأخذ وتقبل المخاطرة المتمثلة حالياً في المنظمة .

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الي تبين مايلي:

- مبادرات التغيير يرحح لها النجاح وبشكل كبير عندما تتلاءم والثقافة التنظيمية وبالتالي، فإن مبادرة التغيير يرحح أن يكتب لها النجاح بشكل أكبر ،عندما تتغير ثقافة المنظمة لخلق الظروف المناسبة للتمكين .
- الظروف يمكن أن تتضمن اتجاهات وسلوكيات الأفراد وكذلك الممارسات الحالية للتنظيم ،جوهريا يتطلب تنفيذ الفعال للتمكين ثقافة تنظيمية جديدة. حيث يتطلب تطبيق التمكين تغيير ثقافة التنظيم القديمة وتبنى ثقافة تنظيمية جديدة مساندة للتمكين.
- تأخذ ثقافة المنظمة بعين الاعتبار اتجاهات الفرد، سلوكياته، والممارسات التنظيمية كعناصر ترتبط بحياة المنظمة ويقصد بثقافة المنظمة ،، أنماط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعته أو اكتشفته أو طورته مجموعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها التي اثبت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال وتصلح لأن تنتقل بطريقة التعلم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة كأسلوب ومنهج صحيح للتفكير والإحساس.

الدراسات السابقة:

1. منصور محمد العريقي: الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في شركات التأمين اليمنية ومدى تأثير هذه الأنماط في رضى العاملين، وأوضحت نتائج الدراسة أن ثقافة الرقابة هي التي تأخذ الترتيب الأول في التطبيق في شركات التأمين، وبعدها -وبفارق بسيط -تأتي ثقافة الاستجابة للبيئة، ثم ثقافة الأداء، أما ثقافة العلاقات فتأتي في المرتبة الأخيرة .كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الرضى الوظيفي أعلى من المتوسط، وأن العوامل الديمغرافية والتنظيمية، باستثناء عامل المستوى الوظيفي، لا تشكل عناصر مهمة في تعديل تأثير النمط الثقافي في الرضى الوظيفي .وقد أشارت أهم التوصيات إلى ضرورة التركيز على ثقافة العلاقات، وإعطائها اهتماما عاليا، وعمل برامج توعية للعاملين بأهمية الثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة
2. محمد مفضي الكساسبة، عبيد حمود الفاعوري، وكفاية محمد طه عبدالله: تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة :هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن .وتتضح أهمية الدراسة من محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية، وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية على المنظمة المتعلمة.

الجزء الأول: سياسة التمكين ،، Empowerment ،،

تزايد في الآونة الأخيرة الاهتمام بموضوع مشاركة العمال و أصبحت المطالبة بالمشاركة تأتي من جانب الإدارة كوسيلة لضمان ولاء العاملين و تحفيزهم على بذل مزيد من الجهد أو باختصار تمكين العاملين الذي هو في الأصل زيادة في مشاركة العاملين.³

أ- مفهوم التمكين :

ظهر هذا المفهوم في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين بوصفه مفتاحا أساسيا يؤشر صفة ممارسة ديمقراطية و شعبية في المنظمات من خلال تطبيق الإدارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل. عرف **Invancevichetal** التمكين بأنه العملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل في هذا التعريف نجد أن **Invancevichet** وزملائه يحددون مسؤولية العاملين في وضع أيديهم في الإنتاج أو النشاطات الخدمية ومنحهم صلاحية اتخاذ القرارات والأفعال دون موافقات مسبقة²

عرف (**Saevens**) التمكين بأنه : هو الشيء الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة ،، TQM ،، ، إذ أنه يعني أشياء عديدة تمكن العاملين من صنع التغيرات الضرورية بالمنظمة كما لا يختلف **Hellviegel** مع مفهوم التمكين سالف الذكر ، إذ يصف التمكين بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أوضح العاملين السلطة، المهارات، الحرية ... للقيام بوظائفهم، والذي اتفق بدوره مع **Schermerhorn** في مفهوم التمكين بأنه العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم و في عملهم³ .

يمكننا القول أن التمكين ما هو إلا نقل المسؤولية والسلطة ودعوة العاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل مشاكلها و صنع القرارات وبالتالي في سلطة اتخاذ القرار⁴ ، ليصبح المرؤوس مسؤولا عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال وهو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي⁵ .

أ- قوة التمكين :

تختلف درجة التمكين الممنوحة أو المسموح بها من منظمة إلى أخرى و ذلك يرجع إلى درجة المركزية المطبقة فيها وهنا أشار **Shacklelor** إلى أن التمكين فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا⁶ ، هنا يشير التمكين إلى المستويات الدنيا واشتراكها في اتخاذ القرارات ما يقودنا إلى استنتاج أن التمكين يعتمد في منظمات تميل إلى اللامركزية والإدارة بالمشاركة وهذا ما أنت به الاتجاهات الحديثة في إدارة أعمال المنظمات وخاصة الرؤيا الحديثة اتجاه الموارد البشرية و التي تتميز بمزيد من الانفتاح .

قارن الباحثون في المجال بين التمكين والتفويض عندما يقرر المدير أن يحول بعضا صلاحيات عمله لشخص آخر لأسباب محددة ، على سبيل المثال المساعدة في تطوير المرؤوس أو تفويض الأعمال ذات المخاطر المنخفضة أما التمكين فيعني توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية للوظيفة دون الحاجة لتغييرها.⁷

وجود منظمة قادرة على تمكين موظفيها من خلال توفير مستلزمات التمكين لديها ينتج عنه موظفون مكنون ، والموظف المكن هو الذي يشعر بالملكية والانتهااء للعمل المتولدين نتيجة قدرته

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

على تحمل مسؤولية اتخاذ القرار ومسؤولية نتائجه⁸ ويزداد التمكين قوة كلما قامت المنظمة بتهيئة الظروف التي يمارس بها العاملون الرقابة على عملهم من خلال كفاءتهم ما يزيد من روح المبادرة والإصرار لديهم على أداء المهمات.⁹

من خلال أدبيات التمكين حدد اتجاهات عامان للتمكين في بيئة العمل : الاتجاه الإتصالي والاتجاه التحفيزي ويقصد الاتجاه الاتصالي العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل ، لأنه يقصد أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلعة وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة فرق الغدارة الذاتية و استقلالية فرق العمل، أما النموذج التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين التي تظهر في الكفاءة والثقة في القدرة على أداء المهام الشعور بالقدرة على التأثير في العمل ، حرية، الاختيار في كيفية أداء المهام والشعور بمعنى للعمل¹⁰

3- شروط ودرجات التمكين في المنظمة

أ- شروطه :

حدد بعض المفكرين في الإدارة شروط أساسية للتمكين إتفق أغلبهم على الشروط التالية لإنجاحه :

1- تدريب العاملين؛

2- المشاركة في اتخاذ القرار؛

3- وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير؛¹¹

4- الثقة في العاملين؛

5- إعادة هيكلة نظم المكافآت؛

6- تدعيم الأخذ بالمخاطر.¹²

بتوفر هذه الشروط السابقة الذكر يمكن للمنظمة أن تضمن تطبيق التمكين بين موظفيها ما يقودهم إلى الشعور بأهميتهم في تحقيق أهداف المنظمة ونموها وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة وتحقيقها.¹³

ب- درجاته :

للمتمكين درجات ، فهناك التمكين الكامل حيث الحرية في صنع كافة القرارات واختيار سبل تنفيذها إلى مدى أقل من ذلك ويتوقف مدى التمكين على عاملين أساسيين، أما الأول فهو درجة افتتاع الإدارة العليا تفلسفه التمكين أما الثاني فهو قدر ما يتوافر لدى المستوى الأدنى من قدرات تؤهله لتحمل المسؤولية وحسن استخدام السلطة، وقد حدد برنامج الأمم المتحدة التنمية الإنسانية المعايير التالية لقياس درجة أو مستوى التمكين كما يلي :

1- تعزيز ثقة الإنسان في ذاته؛

2- زيادة قدرته ووعيه في التغيير عن مطالبه؛

3- تنمية قدراته على اتخاذ القرارات؛¹⁴

4- زيادة قدرته على العمل مع الآخرين.

في ضوء ما سبق يمكن أن نقول إن تمكين العاملين عملية لدعم قوتهم من خلال عدة مسارات بزيادة مشاركتهم في جميع مراحل العمل و خاصة اتخاذ القرارات و إعطائهم حرية التصرف والرقابة الذاتية، ومنحهم السلطة والمسؤولية ...، على أن تدعم ثقافة المنظمة هذه المسارات.

فوائد التمكين

تبني المنظمة لعملية التمكين له فوائد عديدة تعود على كل من الموظف، المنظمة والزبائن وهي على الترتيب كما يلي:

1/ بالنسبة للموظف¹⁵ :

يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للموظف، وهنالك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين الموظفين نذكر منها:

(1) **تحقيق الانتماء:** يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل، وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.

(2) **المشاركة الفاعلة:** تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها، إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

(3) **تطوير مستوى أداء العاملين:** فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في منظمات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعدّ عاملاً من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المنظمة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقته وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

(4) **اكتساب المعرفة والمهارة:** إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف في دورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ارتحل وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقاً.

(5) **المحافظة على الموظف من قبل المنظمة:** بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها المكنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة، لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدل على حرص المنظمة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسه سيكون حتماً من أكبر الأخطاء.

(6) شعور الموظف بمعنى الوظيفة*¹⁶: الموظف المكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غير هو خاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة. فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.

(7) تحقيق الرضا الوظيفي: عرفه *Agho et al(1993) على أنه: "مدى حب العامل لعمله

¹⁷" وهو أحد أهم المزايا المحققة من عملية التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة

والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

كما أن العاملين يشعرون بقدر أقل من الضغوطات عندما يكون لهم شيء من السيطرة على الأحداث¹⁸.

2/ نتائج خاصة بالنسبة للمنظمة¹⁹:

إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع سوية ذلك الموظف، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المنظمة بالخير والعمل الجاد، الذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة طويلة المدى والقصيرة المدى، وتحقيق نتائج مثل الربح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج جيدة لمصلحة المنظمة.

فإذا تبين بأن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات، فإنه يكون أمرا حتميا على الإدارات أن تحاول تطبيق مثل هذه المبادرات لتحقيق تميز وتقدم في مستوى أرباحها، وهناك أدلة ميدانية تدل على علاقة إيجابية بين التمكين وإثراء العمل - إثراء العمل مظهر من مظاهر التمكين- من ناحية، وجودة الخدمات (المصدافية في تقديم الخدمات والاستجابة والتعاطف) من ناحية أخرى، وقد أثبتت العديد من الأدبيات علاقة واضحة بين الفرد المكن من ناحية ونوعية الخدمات التي يقدمها الموظف للزبائن من ناحية أخرى.

وهناك تأثيرات هامة أخرى مثل تأثير التمكين الإيجابي على السلوك ذي العلاقة بالربحية، أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تؤيد وتتبنى تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها وخاصة الربحية منها.

ومما سبق يتبين لنا أن التمكين له نتائج هامة تنعكس على المنظمات تتمثل فيما يأتي²⁰:

(1) زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن

هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

(2) تحسين في مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً.

(3) زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة

والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- 4) مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجدد أقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفاً من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد، حيث أشار Stirr²¹ إلى أن الرغبة في التغيير* (Willingness to change) تعتبر من المبادئ السبعة لمفهوم التمكين.
- 5) تحقيق نتائج أداء جيدة: من حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.
- 6) تحسين العلاقة بين العاملين: من خلال مفهوم التسويق الداخلي* (Internal Marketing) الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

أبعاد التمكين

نظراً لاختلاف الآراء حول التمكين اتجهت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد التمكين و الجدول أدناه يحدد أبعاد التمكين.

الجدول رقم (1-2): أبعاد التمكين

ت	الباحث	السنة	الأبعاد
1	Dowen	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.
2	Eccles	1993	القوة، الموارد، الحرية.
3	Horine	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج.
4	Brown	1996	الجودة، السلطة، الموارد، المعلومات.
5	Gregarey	1996	فريق العمل، التفويض.
6	Tv amcevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات الهيكل.
7	Choi	1997	الحرية، تثبيت المسؤولية.
8	Argy is	1998	دعم المنظمة، حرية التصرف.
9	Rubb	1998	الهيكل التنظيمي، الوقاية.
10	Griffin	1999	تأهيل العاملين، الرقابة.
11	Lloyd	1999	فرق العمل، الهيكل التنظيمي.
12	U gboro	2000	دعم المنظمة، المكافآت.
13	Soft	2001	الحرية، لقوة، المشاركة بالمعلومات.
14	Hellrieg el et al	2001	السلطة، المهارات، الحرية.
15	Blanchard et al	1996	المشاركة في المعلومات، حرية الأقسام، الحدودية استبدال هيكل المنظمة بفرق العمل الذاتية.
		1994	
		2001	

المصدر: الساعدي، مؤيد يوسف، «قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل بإستراتيجية التمكين»، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 3، العدد 11، 2006، ص. 65.

من خلال الدراسة المسحية لدراسات سابقة نلاحظ أن كل دراسة تطرقت لموضوع التمكين من زوايا محددة وبالتالي تعددت أبعاد التمكين حسب كل باحث، لكن ما تجدر الإشارة إليه هو أن أغلب الدراسات تشاركت في عناصر أساسية لأبعاد التمكين تتمثل في: ²².

1- المشاركة بالمعلومات: حيث توصل Appelbaum عام 1999 إلى حقيقة أن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات التي تخص غايات المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها عامل مهم مرتبط بالتمكين لأن امتلاك المعلومات سيمنح العاملين الإحساس بملكية المنظمة، ويفهمهم كذلك أدوارهم في تحقيق نجاحات المنظمة، كما أن توفير المعلومات يساعد في خفض حالات عدم التأكد وذلك عن طريق تزويد عميق لبيئة عملهم ²³.

2- الحرية: حرية التصرف تعد جوهر عملية التمكين، لأنها تمنح الأفراد سعة التصرف في أداء المهام الموكلة إليهم مما يعزز إدراك الأفراد لقدراتهم على ممارسة الرقابة الذاتية مما يؤدي إلى تخفيض الرقابة المباشرة.

3- فرق العمل الذاتية: يختلف دور الفريق في المنظمات المتمكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية ففي المنظمات الهرمية يشكل الفريق للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين وتنتهي مهمته بانتهاء المهمة أو المشروع، على خلاف المنظمة الممكنة أين يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، فهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار إضافة إلى أنه يتميز بخاصية الإدارة الذاتية (Self_Diverted Team).

ويشير الباحثون إلى القول المأثور (لا يوجد أحد منا له ذكاء وفطنة تفوقنا مجتمعين) وبالفعل فإن معرفة أعضاء الفريق مجتمعين تفوق معرفة أي عضو من أعضائه -وفق المفهوم التعاوني- كما يشير Blanchard وزملاؤه ²⁴ عام 1999 إلى مفهوم التعاضدية بحيث $2 < 1 + 1$ والتي تؤدي إلى ابتداء طرائق مثيرة في حل المشاكل وتجدر الإشارة إلى أن فرق الأداء العالي المستوى ينبغي أن تتصف بالخصائص المعبر عنها بالمختصر التالي PERFORM والذي يرمز إلى مايلي ²⁵:

- P- (Purpose): الإسهام في غاية مشتركة.
 - E- (Empowerment): التمكين من أجل استخدام مواهب الفريق جميعهم.
 - R- (Relationship): الاستخدام الفعال للعلاقات والاتصالات.
 - F- (Flexibility): إظهار المرونة لدى اتخاذ قرارات التنفيذ.
 - O - (Optimal): التحمل الذاتي للمسؤولية إزاء التنفيذ أو الأداء الأمثل.
 - R- (Recognition): تمييز وتقدير مساهمة الآخرين اتجاه البعض.
 - M- (Management): تجربة المعنوية العالية من خلال الإحساس بضغط الإدارة والافتخار بالملكية.
- وقد أشار (2003) stirr بأن مفهوم التمكين مستمد من كلمة empower حيث أن كل حرف من أحرف الكلمة يرمز إلى مبدأ من المبادئ الأساسية التي يعتمدها التمكين وهي كما يلي ²⁶:
- تعليم العاملين (Education): إذ أن التعليم من شأنه أن يساهم في زيادة كفاءة الأداء وفاعليته في تحقيق أهداف المنظمة.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

-الدافعية (Motivation): على المنظمة أن تسعى جاهدة لتحفيز وتشجيع الأفراد على قبول فكرة التمكين ويتم ذلك عن طريق مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية، إضافة إلى برامج التوعية والتوجيه.

- الغرض Purpose: يجب على المنظمة أن توفر لأفرادها وبشفافية عالية الفهم الواضح، والتصور التام لأهدافها.

-الملكية (Ownership): أشار Stirr إلى عناصر معادلة الملكية وفقا لمفهوم التمكين، وهي (السلطة +المساءلة =الأداء) حيث وبعد أن يمكن العامل يتم إخضاعه لما يعرف بالمساءلة بغية تحقيق الإنجاز الفعال.

-الرضا في التغيير (Willingness to change): حيث تتجنب المنظمة عن طريق التمكين ما يعرف في أدبيات الإدارة بمقاومة التغيير وتقبله مادام في مصلحة المنظمة وبالتالي التطوير والتحسين المستمر.

-نكران الذات (Ego –elimination): يعمق التمكين مفهوم الولاء والانتماء والإخلاص في الأداء وترجيح المصلحة العامة التي تعد من أولويات العمل.

-الاحترام (Respect): يعزز التمكين سبل الاحترام وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين والاحترام المتبادل بين العاملين أنفسهم.

أما Spector فإنه يرى أن للتمكين بعدين رئيسيين هما²⁷:

-البعد المهاري: إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

-البعد الإداري: إعطاء الحرية وصلاحيات اتخاذ القرارات لكل أعضاء المنظمة فيما يخص أعمالهم.

أما عن الأبعاد التي تناولها التمكين الهيكلي فهي تركز على نقل صلاحية اتخاذ القرارات من خلال الهيكل التنظيمي الأفقي، اللامركزية و المشاركة، وبالتالي لا يتم تناول الجانب النفسي في هذا النمط التقليدي من التمكين.

أما فيما يخص التمكين النفسي واستنادا إلى Spreitzer (1995) فإنه يتكون من :

1- المعنى (الإحساس بالجدوى)²⁸ (Meaningfulness): يعكس هذا البعد قيمة الهدف أو غرض العمل بالنسبة للعامل، بحيث يشعر العامل بأهمية عمله بالنسبة له فيتقنه ويؤديه على الوجه المطلوب.

وحسب Hackman and Oldham عام 1980، فإن بعد المعنى يرتبط بالانسجام ما بين متطلبات دور العمل ومعتقدات وقيم وسلوكيات الفرد.

2-المقدرة أو الكفاءة (Competence): حسب Thomas and Velthouse يشير هذا البعد إلى الدرجة التي يستطيع الفرد أن يؤدي مهامه بمهارة و على أكمل وجه، وهو اعتقاد الفرد بقدرته على أداء عمله بشكل جيد وبأداء متميز.

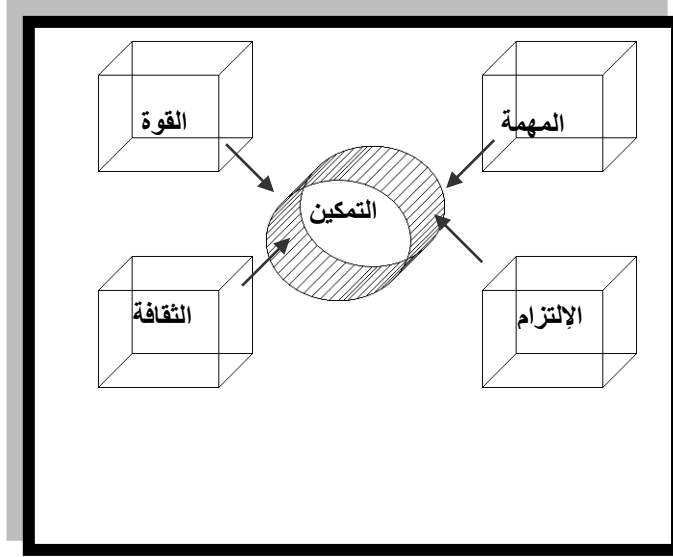
3-حق الإرادة الشخصية (Self-determination): هذا البعد بدوره يعكس إحساسا بالحرية والاستقلالية إزاء طريقة أداء الأفراد لعملهم.

4-الأثر Impact: هو اعتقاد الأفراد بأنهم يستطيعون التأثير على النظام الذين يعملون في إطاره، وهو الدرجة التي يمكن من خلالها للفرد أن يؤثر على النتائج الإستراتيجية، الإدارية أو العملياتية (التشغيلية) في العمل²⁹.

حدد Lashely and Mcgoldrick أبعاد التمكين بما يمكن أن توفر وسيلة كوصف أو

تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة و الشكل التالي يوضح هذه الأبعاد

الشكل رقم (38): أبعاد التمكين



كما وحدد (Lashely and Mr Goldrich 1994)، أبعاد التمكين يمكن أن توفر وسيلة

لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة ، وفيما يلي عرضا لهذه الأبعاد:

- البعد الأول: المهمة ،، Tash ،، يهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها، و إلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب المموسة و غير المموسة في المنظمة لرضا العاملين على سبيل المثال.

- البعد الثاني: تحديد المهمة ،، Tash allocation ،، يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم

، و إلى أي مدى يتم توجيهمهم و إلى أي درجة توضح أساسيات و إجراءات المنظمة ما يجب القيام به، و من ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام.

- البعد الثالث: القوة ،، Power ،، إن أول الخطوات في التبصر و التعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة و كيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء.

و يأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- البعد الرابع: الالتزام، «Commitment»،: يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.³⁰

- البعد الخامس: الثقافة، «Culture»،: يبحث بعد الثقافة إلى مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كعقق أمام نشر المفهوم بين أوساط العاملين بالمنظمة، هذا ما يؤدي بنا إلى تعريف ثقافة المنظمة وبيان آليات التحول من خلال التغيير الثقافي لتبني مفهوم التمكين.

الجزء الثاني: مدخل إلى ثقافة المنظمة وعناصرها

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة في أول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية «business week»، في التاريخ 1980/10/27، كما أدمجت بعد ذلك مجلة «fortune»، ركنا خاصا و دائما تحت عنوان «corporate culture»، إلى أن جاء الباحثان كندي و دايل (A.A.kennedy . T.E.deal) سنة 1982 في كتاب تحت عنوان «corporate culture»، واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.²

أولا : تعريف ثقافة المنظمة

ما من منظمة إلا ولها ثقافة خاصة تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى و بسبب الإهتمام المتزايد بهذه الظاهرة جعل الباحثين في علوم التسيير والسلوك التنظيمي يضعون تعريفات لها انطلاقا من ميدان الدراسة و فيما يلي نذكر التعريف الذي قدمه (E.Schein) والذي يعد أكثر شمولاً حيث عرفها « على أنها مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حمل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والإندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة بمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها . »³¹

يمكن القول أن ثقافة المنظمة تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والقيم ، والطقوس ، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن ، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع مع الأعضاء فيه .²

ثانيا: أسباب الاختلاف في ثقافة المنظمات

عموما ثقافة المنظمة مستمدة من ثقافة المجتمع ، ولا شك أن المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لمجتمع معين تلعب دورا كبيرا في تشكيل السلوكات والممارسات الفعلية وترجع أسباب الاختلاف في ثقافة المنظمة إلى :

01-تاريخ المنظمة :

ويقصد به القرارات الهامة وأحداث التاريخية لتطورها (التواريخ الكبرى) في مسيرة المنظمة منذ نشأتها ، والأحداث التي صادفتها وأصبحت تمثل في شعارات .³

02- مؤسس المنظمة :إن للمؤسس أو المدير دور مهم في هذه المهمة ، إذ أنه يملك حجر الأساس ونقطة الإنطلاق التي تقوم عليها المنظمة .

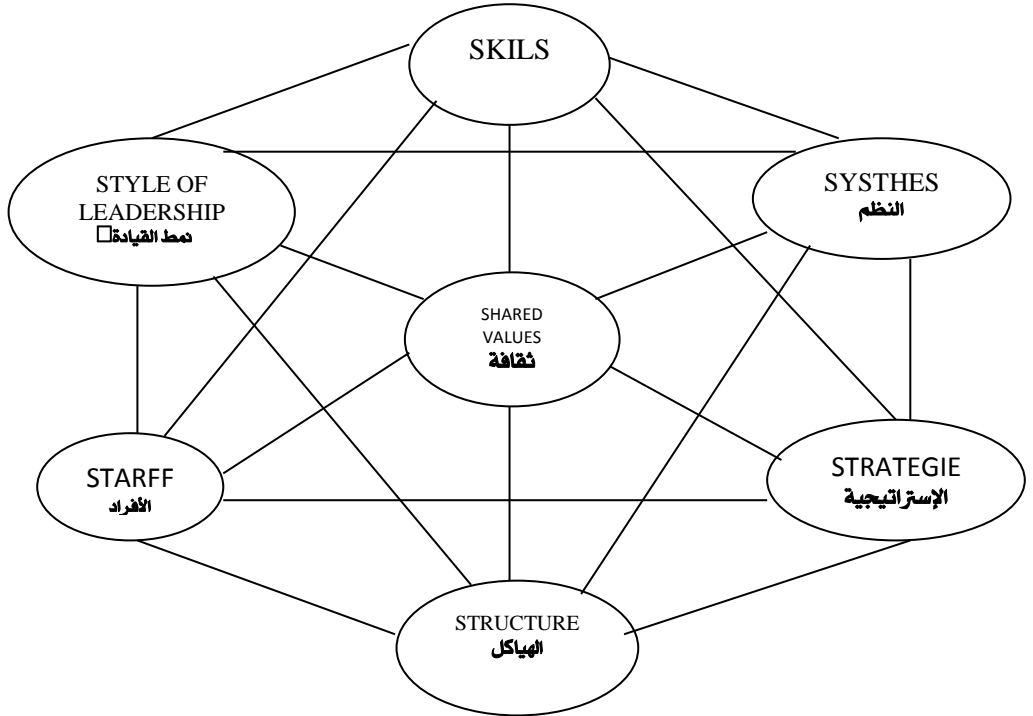
03- سياسة وفلسفة الإدارة العليا :تعبّر عن الإختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة من خلال واقع الممارسات اليومية للإدارة وشعاراتها وسياساتها التي تطبقها .

04-الاختيار والترقية والدوافع :تمثل الركائز الأساسية لبناء ثقافة قوية .

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

وعموما عندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية هذه الثقافة تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة حيث تشكل إحدى المتغيرات المركزية ويتلخص هذا في نموذج «MckinSey»، للمنظمة أو ما يسمى بـ «7s»، حيث تتمركز ثقافة المنظمة النموذج المتكون من ستة (06) متغيرات المحيطة بثقافة المنظمة وتتفاعل معها . كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل (2): النموذج «7s» MckinSey .



المصدر: علي عبد الله التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثانية، البلدية، 2001/2002

من الشكل أعلاه نلاحظ أن ثقافة المنظمة تتوسط النموذج باعتبارها إحدى المتغيرات المركزية مع باقي المتغيرات الستة التي تحيط بها وتتفاعل معها ومع بعضها البعض في نفس الوقت، فالمنظمة تمتلك الهيكل والنظم وتقوم بإعداد الإستراتيجيات الملائمة من أجل حسن سير هذه النظم من خلال ما تكتسبه من مهارات متمثلة في مجموع الأفراد الذين يعملون بها وتعمل على قيادتهم وفق نمط يناسب منهجها الإداري الذي تتبعه.

ثالثاً: أنواع ثقافة المنظمة وأبعادها

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى محاولة تقسيم الثقافة إلى أنواع كل حسب خلفيته، أما أبعادها فأشهر من تناولها بالتفصيل Hofstede في دراسة قام بها حول هذا الموضوع.

1. أنواع ثقافة المنظمة

يعتبر أمر تقسيم ثقافة المنظمة إلى أنواع مسألة تتطلب تحديد نوع الدراسة التي تقوم بتقسيم ثقافة المنظمة إلى أنواع كما نجد في الدراسة الواحدة عدة تقسيمات وذلك حسب وجهة النظر المتخذة في تحديد الأنواع حيث نخرج مباشرة إلى التقييم الشائع والذي يقيم الثقافة من حيث القوة والضعف و التطور إلى: - الثقافة القوية- الثقافة الضعيفة- الثقافة المتطورة .
وفيما يلي تفصيل لذلك :

1- **الثقافة القوية** : وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكا كبيرا فيما بينهم ومعها يفضل الصورة التي كونها عنها بحيث تتماشى فعلا مع الواقع و الصور التي يطمأنها أعضائها² ، ونظرا للقوة الكبيرة للثقافة للمنظمة فإنها تصل إلى مستوى الهوية حيث تكون أكثر تأثيرا على سلوك العاملين ، وأكثر ارتباطا بشكل مباشر بدوران العمل ، فتؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل ، إذا أنها تشير إلى اتفاق عال بين العاملين حول ما تمثله المنظمة ، فيزداد التمسك و بشدة بالتقييم الجهود للمنظمة والتي تكون مشتركة بين الأعضاء ، فكلما زاد قبول الأعضاء للتقييم وازداد تمسكهم بها أدى إلى ثقافة قوية، مما يؤدي إلى خلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك ويؤدي هذا الإجماع حول الغرض لزيادة التمسك و الولاء و الإلتزام التنظيمي ، بالتالي تؤدي إلى تقليل ميل العاملين لترك المنظمة .
تختلف شدة استجابة العاملين في التنظيم الثقافي خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية من خلال الاستجابة والفعالية معها ودرجة القوة تعتمد على توفير ثلاثة خصائص أساسية هي:

- **كثافة الثقافة التنظيمية** : نعني بها عدد الافتراضات المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة ، والتي تمثل قيم و تقاليد وقواعد مختلفة حيث تمتلك الثقافة الكثيفة منظومة كبيرة ومتنوعة من الافتراضات التي تركز ثقافة حدة وكثيفة من المعتقدات و القيم العميقة الجذور و التي يتعرفون من خلالها على سر وجود المنظمة بعد أن يكونوا قد مروا بعملية تطبيع على قيم وسلوك المنظمة .
- **نطاق المشترك** : كما كانت الافتراضات واسعة التأثير وتشرك فيها عدد كبير من العاملين أي كبر تأثيرها مقارنة بالثقافة التي لا تتمتع بهذه الصفة .
- **وضوح الترتيب** : وهو صفة الثقافة القوية التي تتميز بقواعد و تقاليد منطقية وواضحة وبسيطة مع القدرة من تكوين نمط من التقاليد يميزها عن المنظمات الموجودة في نفس القطاع ، كما يجب ربط ثقافة المنظمة برسالة و أهداف واستراتيجيات ، و العمل على تحديد الفكر لمحورية التي تتأسس عليها سواء العاملين بالداخل أو التعاملين بالخارج (المنظمة) فعلى سبيل المثال نجد الفكرة المحورية أو لـ ،، IBM ،، هو ،،خدمة المستهلك،، أما فورد ،، ford ،، فهي ،،التوعية أولا،، .

2- ثقافة المنظمة الضعيفة :

وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة و القبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات وهو السبب الرئيسي للضعف حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق و التوحيد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها. كما تتميز بهشاشة و تذبذب نسق قيمها نظرا لوجود ثقافات (تحتية) فرعية عديدة متناقضة أحيانا مما يجعلها تبتعد عن جوهر القيم في المنظمة بالتالي عدم السيطرة على السلوكات و التصرفات وعدم القدرة على ضبطها وفق قاعدة محددة ما يجعل الأفراد يسرون في طرق مهمة غير واضحة المعالم نتيجة تلقيهم تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة و موثمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين².

3- الثقافة المتطورة :

تهتم الثقافة المتطورة بشكل التكليف ، وضمان النجاح الدائم و المستمر للمنظمة في كونها تساعد على توقع التغيرات و التكيف معها، و حسب (Ralph Khilman) فالثقافات المتطورة هي تلك التي تركز على فلسفة المنظمة و تصوراتها كما تعمل على التنبؤ بالأخطار ، و تركز على الثقة و حب العمل للأفراد بشكل تلقائي.

وبما أن الثقافة المتطورة مفتوحة على التغيير و الذي يجعلها دائمة متطورة يؤدي هذا إلى النجاح المستمر والدائم للمنظمة كونها تتكيف مع القرارات الحاصلة دون أن تتغير قيمها الأساسية كما نجد أن الثقافات المتطورة تشجع ممارسات عديدة في المنظمة من بينها .

1. تثمين و تشجيع روح المبادرة و التي تسمح بالتكيف مع كل جديد أثناء مرحلة التحول؛
2. أهمية دور القيادة في عملية تعميم التغيير مما يتطلب قادة ذوي كفاءة عالية و على دراية كاملة بما تحمله المنظمة من قيم؛
3. تشجيع الابتكار؛
4. تحسين عملية الاتصالات و إشراك العاملين.

2. أبعاد الثقافة في الواقع التنظيمي

توصل Hofsted سنة 1980 في دراسة قام بها إلى توصيف أبعاد التنوع الثقافي السائد عبر العالم، و الجدول التالي يوضح هذه الأبعاد الخمسة :

جدول رقم (1) : توصيف أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمات .

1. مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	
ثقافات رافضة للتوزيع غير المتساوي للقوة	ثقافات متقبلة للتوزيع غير المتساوي للقوة
تعمل على تدنيه عدم المساواة في توزيع القوة بين أفراد المجتمع ، وتجعل طريقة السمو والتوافق متاحا أمام الجميع وبالتالي فهي لا تعتبر أو تجنب وجود فروق في توزيع القوة أو النفوذ بين أعضائها	تنمو نحو تمايز قيمي مغاير تماما للمجموعة الأولى ، حيث بعد التباين في توزيع القوة والنفوذ أمرا مقبولا أو طبيعيا كما أنه من المقبول لعدم فتح طريق التميز أمام الجميع مع إلقاء مزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث القوة
2. مدى التوجه المخاطرة وظروف عدم التأكد	
ثقافات متجنبة للمخاطرة	ثقافات مخاطرة
تعطي أهمية أكبر للقواعد والتشريعات المنظمة للعمل الجاد أو الشاق والامتثال أو الطاعة والأمن	لا تعطي قيمة و أهمية للأشياء السابقة ، لا شطر إلى العمل الجاد كفضيلة في حد ذاته ، وتعطي قيمة عالية تتحمل مغامرة الدخول في مواقف المخاطرة وعدم التأكد
3. مدى التوجه بالذكورية مقابل الأنثوية	
ثقافة ذكورية التوجه	ثقافة أنثوية التوجه
يميل بوضوح إلى التمييز بين الجنسين والميل نحو دعم سيطرة الرجال ، بالإضافة إلى التركيز على الأداء الاقتصادي	تركز على شيوعية دور الجنسين والمساواة بينهما مع التركيز أكبر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها
4. مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية	
ثقافات فردية التوجه	ثقافات جماعية التوجه
التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام خصوصية الفرد وشؤونه	تفصيل التعاون والاعتماد المتبادل ، والولاء ، نحو العائلة أو الفريق المنتمي إليه .
5. مدى التوجه بالحاضر (الأجل القصير) مقابل التوجه بالمستقبل (الأجل الطويل)	
ثقافات موجهة بالحاضر (أجل قصير)	ثقافات موجهة بالمستقبل (أجل طويل)
تركيز على إثبات أو الاستقرار الشخصي وحفظ ماء الوجه وغيرها من الدقائق والتفاصيل الاجتماعية	تركيز على بعض القيم ، المثابرة ، الإصرار ، الادخار المحافظة والتوفير مع تركيز أكبر على فروق المكانة الاجتماعية

المصدر: عبد الناصر محمد على حمودة ، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية ، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005) ، ص 139 .

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات واللافاق)

من خلال عرض الجدول السابق للنتائج التي توصل إليها ، Hofsted ، ، أصناف بعض المشاهدات عن الكيفية التي تعمل بها الاختلافات الثقافية على رفع مستوى التباين في الأدوار التي يلعبها المدبرون عبر الثقافات المختلفة ، فيشير على سبيل المثال . إلى أن المدبرين في أمريكا الشمالية عادة ما ينظر إليهم كأبطال، أو كمجموعة اجتماعية متميزة ، وذلك في ظل ثقافة تظهر ميلا واضحا نحو القيم الثقافية الفردية ، بينما في ألمانيا لاحظ تحول هذا الاهتمام إلى شريحة المهندسين ، أما في اليابان المطلوب من المدبرين التركيز الشديد على تماسك المجموعة كبديل للتركيز على إبراز الأداء الفردي المتميز ، وفي هولندا يفترض أن يظهر المدبرون قدرا عاليا من التواضع والسعي الدءوب نحو الإجماع في الرأي ، وفي منظمات الأعمال العائلية في تايوان وسنغافورة تمارس أنماط من الإدارة مختلفة تماما عما يمارس في المنظمات الأمريكية .

هنا يظهر لنا التنوع الثقافي بين بلدان من جنسيات مختلفة حيث يبرز W.ouchis من خلال نظرية (Z) أن ممارسة الإدارة في بلد ما لابد أن تكون بناء على معطيات الثقافة الوطنية لهذا البلد¹ ، لذلك عندما ترسل منظمة ما موظفيها للعمل في فروعها في دول أخرى ، أو انتقال شخص ما للعمل في بلد آخر ، عادة ما يمضي هؤلاء الأفراد بقليل من الاستعداد أو من دون أي تحضير وبما أنهم معتربون فإن أول شيء يتلقاهم أو يعترضهم هو اللغة ، ونقص المعلومات عن الثقافة المستقبلية وهو ما يسمى بالصدمة الثقافية، cultural chock ، أو ما يسمى بالمرض المهني للأفراد الذين ينتقلون فجأة للعيش في سياق ثقافي مختلف عما ألفوه من قبل ، وعلى هذا النحو يصف (أوبرج) الصدمة الثقافية بالمرض العقلي الذي قد لا يشعر به الفرد ، حيث يحدث هذا المرض نتيجة لما يعانيه الفرد من قلق ينجم عن فقدانه للرموز المألوفة للتفاعل الاجتماعي ، بالتالي يؤدي إلى اختلاف سلامة عقله وإضعاف كفاءته³ ، في هذه الحالة يكتشف الفرد أن كثيرا من معرفتهم عديمة الفائدة في المكان الجديد وبالتالي عليهم تطوير نفسية جديدة لكي يحققوا الاستمرار والبقاء في ظل هذه المتغيرات الجديدة .

رابعا: أهمية ثقافة المنظمة

إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفأه يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة حيث تؤثر بشكل إيجابي في تكوين أنظمة إتصال فعالة ومفتوحة وبعدها إتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات إتخاذ القرارات الإدارية ما يجعلها تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر من التكاليف والمعوقات، لأن الثقافة التنظيمية توفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ قرارات الصعبة بما توفره من قيم مشرقة لمختلف المستويات الإدارية ومراكز صنع القرار¹، ما يسمح لها بالإصغاء إلى عملائها ومورديها والعاملين فيها والمتعاملين معها وذلك بالاستفادة من المعلومات التي توفرها لها صفة الانفتاح فتكون أي خطوة أو قرار تتخذه مدروسا وتحكمه ظروف معينة ما يسمح لها بإبعاد عدم التأكد عن الظروف المحيطة بها .

ويمكن إجراء مقارنة بين المنظمة المفتوحة والمنغلقة على نفسها لبيان الفائدة التي تعود على العمل والعاملين والمتعاملين من تبني سياسة ثقافة المنظمة المفتوحة .²

و الجدول التالي يوضح لنا ذلك :

الجدول رقم : (12) مقارنة المنظمة المفتوحة والمنظمة المغلقة على نفسها .

المنظمة المغلقة	المنظمة المفتوحة
01- تركّز على العمل الفردي .	01- تشجع عمل الفريق .
02- تشجع المنافسة والتمايز بين العاملين.	02- تشجع على التعاون والتنسيق بين العاملين.
03- نشجع على التعامل بالمعلومات بشكل شخصي وفرادي .	03- تطلب من العاملين وخاصة مندوبي المبيعات تبادل المعلومات فيما بينهم .
04- تعتبر العاملين في حالة حدوث مشكلة عمل جزءا من المشكلة وتعامل معهم على هذا الأساس.	04- تعتبر العاملين في حالة حدوث مشكلة عمل لهم جزءا من حل المشكلة ونعمل في هذا الإتجاه.
05- تقييم الجودة في الأداء والسلوك وفق ما تراه الإدارة العليا .	05- تقييم الجودة في الأداء والسلوك من خلال ما يطلبه العملاء وتعمل على التجاوب مع طلباتهم
06- تركّز على كافة أنشطتها على تحقيق مصالحها الذاتية .	06- تخصص جزءا من أنشطتها لتنمية بيئتها الإجتماعية .

المصدر: صبحي العتيبي ، مرجع سابق ، ص : 199 .

يتضح لنا من الجدول أن المنظمة المفتوحة هي المنظمة التي تتجاوب مع بيئتها وتتصف بالمرونة في ممارساتها، وهي التي تصغي إلى عملائها ومورديها والعاملين فيها والمتعاملين معها بروح متفتحة والإستفادة من ممارساتها من هذه العلاقة وما توفره لها من معلومات.¹

خامسا: حتمية التغيير الثقافي

عندما يصبح واضحا في المنظمة أن الممارسات القديمة لم تعد مجدية ، يكون في هذه الحالة الطريق ممهدا ، لإدخال وقبول معتقدات وقيم جديدة ، فيتم تبني السلوك الجديد و الذي يتلاءم مع القيم و المعتقدات الجديدة كاستجابة لما تعتقد المنظمة أنه ضروري لبقائها. و بهذه القيم التنظيمية الجديدة يتم تحديد ما سيفعله الأفراد أو يفعلوه وهنا يكون الأفراد في حاجة إلى معرفة كيف تحرك قيمهم سلوكهم داخل المنظمة، وكيف ستؤثر هذه القيم على وظائفهم الفردية و المنظمة على حد سواء . فالقيم تحدد الأسلوب الذي يعمل به الأفراد.¹

وعلى سبيل المثال نعود دائما إلى التجربة اليابانية لكونها ، مضرب المثل في الثقافات التنظيمية ، حيث كانت في السابق عبارة ،،صنع في اليابان،، تعني منتجات رديئة. أما بعد 50 خمسين عاما أصبحت عبارة ، صنع في اليابان تعني جودة عالية . حيث يقول (جوران) في هذا الصدد، أنه عندما تحدث إلى اليابانيين بدعوة من الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية ، والاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين سنة 1954 لم يقم باطلاع اليابانيين على أي سر خفي عليهم ، بل أن كلماته و كلمات ،،Deming،، لم تختلف عما ظل يقوله للجمهور الأمريكي في محاضراته لسنوات طويلة . لكن الفرق الوحيد هو كيف سمع الجمهور الياباني لكلماته وفسروها.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

من جهة أخرى وصف (بيرسي بارنفيك) الرئيس التنفيذي للمجموعة الهندسية الكهربائية الأوروبية (آسيا براون يوفيري) (ABB). أن المنظمة عندما تحاول تغيير السلوك البشري عليها أن تستغل قصص نجاحها كي تحطم المقاومة ، فنحن البشر نحركنا العادة والتاريخ...، وإذا أرادت تحطيم توجهه ما ينبغي أن تهز الأفراد ليس بتهديد هم أو منحهم علاوة وإنما عن طريق إظهار ما يمكن إنجازه في موقف مماثل.

1. وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة

إن تحقيق التغيير الثقافي يتوجب من المديرين تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد، حول موضوع التغيير بأنواعه سواء كان،، جزئي أو شامل،، بالتالي تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة ومحاولة تجنبه لاحقا، وقد قدم (perte rand streers) أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كالتالي:

1- الإدارة عمل ريادي: تعمل الإدارة على دعم القيم والمعتقدات الثقافية محددة، يعتبر بأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، في هذه الحالة يرغب الأفراد في معرفة ما هو ضرورة في العمل، من أجل ذلك يقومون بمتابعة الإدارة العليا بعناية فائقة من أجل اعتناق أنماط ثابتة وأفعال منسجمة مع الثقافة التنظيمية كما هو الحال مع تبني مفهوم التمكين.

2- مشاركة العاملين : إن عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير و تغيير ثقافة المنظمة ، ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و تحفيزهم على أداء الأعمال، و بالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

3- المعلومات عن الآخرين : يتولى لدى الأفراد العاملين تكوين اجتماعي قوي ، وذلك من خلال المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة ، وهي تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة .

4- العوائد و المكافآت : فالعوائد المادية و المعنوية ،،احترام ، قبول، تقدير للفرد،، على حد سواء شعر تغرس في نفس الفرد الولاء للمنظمة التي يعمل فيها و ترفع لروح المعنوية.

2. أسباب التغيير الثقافي :

تصبح الثقافة عبئا حينما لا تتفق القيم المشتركة مع تلك التي تؤدي لزيادة فاعلية المنظمة، ويحدث ذلك عندما تكون بيئة المنظمة ديناميكية ، فيصبح التغيير الثقافي استجابة حتمية للضغط الخارجي للمنظمة ويمكن تعدد الأسباب التي تؤدي إلى التغيير الثقافي إلى :

1- العولمة الاقتصادية : و ما نتج عنها من تسارع ملحوظ في التقدم التكنولوجي و الاتجاه نحو

توحيد الأسواق العالمية يوجب التغيير في الإستراتيجية بالتالي في الثقافة

2- التطور التكنولوجي المتسارع: وهو ما يظهر في رقمية التجهيزات والآلات.

3- ثورة المعلومات: والتطور الحاصل في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى درجة وصف

العصر الذي نعيش فيه بعصر المعلومات ،وما نتج عنه في تطور أنظمة المعلومات (الأنظمة

الخبرة) وتغير في نمط التبادل (التجارة الالكترونية).

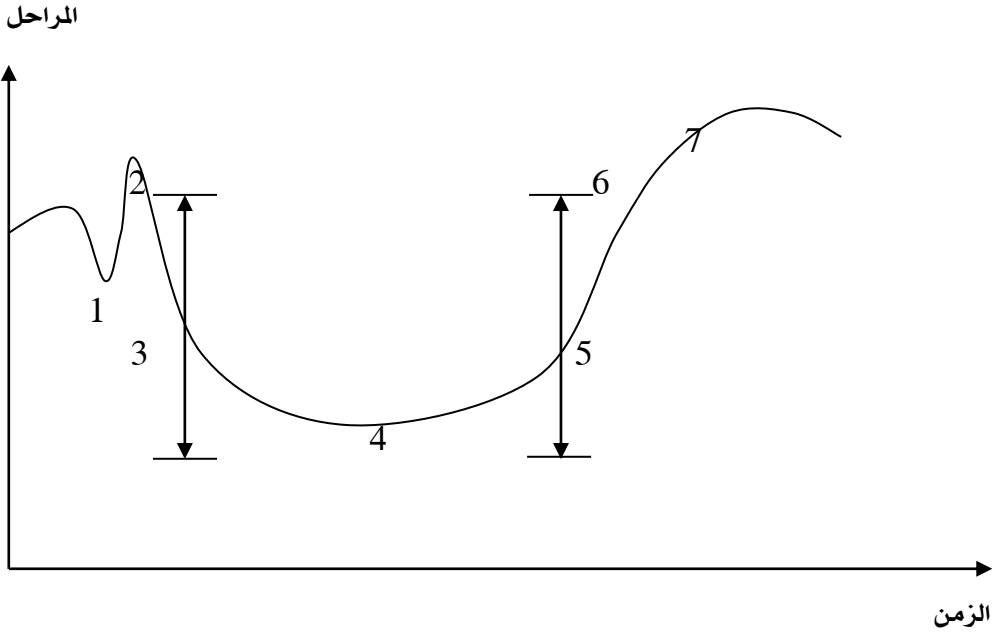
4- اقتصاد قائم على المعارف والكفاءات: بالتالي تحول واضح في مدلول الميزة التنافسية التغيرات

القانونية والاجتماعية والسياسية.

من المهم توضيح الخطوات التي قد يمر بها أي تغيير في المنظمة، و يكون ذلك بعرض منحنى

التحول التالي :

الشكل رقم (6) : منحنى التحول و مراحل



المصدر: عبد الرحمن توفيق، الجودة
الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 177.

حيث يمكن شرح المراحل السابقة كالتالي:

- 1- **الصدمة** : تكون في بداية إحداث التغيير لخبرة المديرين ، ما ينجر عنه تدهور و انخفاض في كفاءتهم و ظهور صدى يدوي في جميع أنحاء المنظمة أربحكم أن الإنسان مخلوق منطقي يحكمه العقل في تصرفاته ينتقل مباشرة إلى المرحلة الموالية ألا وهي :
- 2- **الرفض أو إنكار الذات**: نلاحظ في هذا المستوى أن الكفاءة و القدرة على أداء العمل ، والتعامل مع الغموض يتزايد إلا أنه مزيف و ذلك ليدعم فكرة أن لا شيء يحدث من قبل الأفراد و سرعان ما تبدأ هذه المرحلة في النزول و ذلك عند .

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

- 3- **الانفعال القوي** : يعني تفهم لحقيقة التغيير و تقبل قد يكون تحت الضغط . ويكون في هذه المرحلة نوع من الضبابية على مستوى الأعمال التي تغيرت، و المهارات اللازمة و القيم الجديدة السائدة و ذلك في ظروف عدم التأكد ، ومع الوقت و التأييد و المساعدة اللازمة يدخل الأفراد ، المرحلة الهوائية.
 - 4- **مرحلة القبول** : في هذه المرحلة يتوقف التدهور و تبدأ مرحلة الصعود ، وذلك بمساعدة المرحلة المقبلة وهي :
 - 5- **مرحلة التجريب** : عن طريق محاولة تعلم الطرق الجديدة. ويتم هذا إطلاع الأفراد على كيفية تنفيذ الأعمال و كيفية استخدام السلوكيات الجديدة ومن مرحلة التجريب تنتقل الإدارة إلى المرحلة الأخيرة.
 - 6- **مرحلة الفهم الكامل ، والتكامل** : و ذلك أثناء التجربة والخطأ ، و التأييد والقيادة ، وذلك بتشجيع وتبني السلوك القيادي الصحيح من أجل التعامل مع ظروف عدم التأكد، والتقدم إلى الأمام وتحديد كل من الاحتياجات و الإمكانيات و الأهداف³² .
- مما سبق عرضه لمرحل لتغيير فإنه من الأهمية للتغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيق تمكين العاملين في المنظمة، ينبغي أن يتم تطبيقه تدريجياً وعلى مراحل متعددة. حيث تنصح المنظمات التي تسعى لتطبيق تمكين العاملين أن تنهج أسلوب التدرج خطوة بخطوة في تنفيذ برنامج التمكين لاعداد وتهيئة ثقافة المنظمة لتقبل مفهوم التمكين لتضمن بذلك المنظمة الوصول إلى مرحلة القبول والتجريب ثم الفهم الكامل والتكامل.
- هذا لأن ثقافة التمكين تعتمد على اندماج ومشاركة الجميع الإدارة والعاملين على حدأ سواء لتحقيق النجاح، فالالتزام ومشاركة القيادات الادارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين وانجاح مراحل التغيير نحوه، وتمكين العاملين لا يعنى بحال من الأحوال سحب البساط من المديرين ولكن التركيز بدلاً من ذلك على توفير الوقت والجهد للمديرين للعمل.
- 6- **مزايا تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين بالتركيز على البعد**
- لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن أن تتحقق للمنظمة .مع الإشارة إلى أن إستراتيجية التمكين أصبحت أحد مقومات الميزة التنافسية للمنظمة من خلال مواردها البشرية و نوجز هذه المزايا فيما يلي :
- 1- تؤدي إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق و لحاجات العملاء؛
 - 2- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات و حفظ زمن اتخاذ القرار؛
 - 3- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية؛
 - 4- زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الإستراتيجية و ترك الأمور الروتينية للصف الثاني من الإدارتين؛
 - 5- تنتج إستراتيجية التمكين بعد تقليل المستويات الإدارية فائض العاملين بالمنظمة يمكن استخدامه لإنشاء إدارات لوظائف جديدة؛

المؤتمر العلمي الدولي التاسع - الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والمالي: إدارة المشاريع (التحديات والافاق)

6- إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية و الخلاقة بضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم

إلى متخذي القرار،

7- توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز والانتماء الوظيفي؛

8- توفر استراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمي ايجابي تنفيذ الإستراتيجيات الإدارية

الحديثة مثل ادارة الجودة الشاملة وغيرها.³³

لقد أثبتت الشواهد الميدانية أن المنظمات التي طبقت مفهوم تمكين العاملين قد جاءت بنتائج أفضل من منافسيهم ففضل المنظمة لا يأتي من المنافسين في المقام الأول ، إنما يشكل العاملون التهديد الأعظم على إمكان نجاح المنظمة ، فالعمالة (الموارد البشرية) المعاتبة، قد تؤدي إلى فشل المنظمة بفعل ضعف دوافعها نحو العمل، وليس بفعل تسويق معلومات المنافسين وعليه فكل منظمة تسعى لاكتساب ميزة تنافسية تبدأ من موردها البشري واستغلال طاقاته الكامنة واكتساب رضاه وولائه للمنظمة من خلال تبني مفهوم التمكين بإيجاد الأرضية الثقافية التي تتناسب وأبعاده، ثقافة ايجابية قوية متكيفة ولا نقصد هنا بالقوة الصرامة والعقاب والحوافز السلبية وإنما القوة تتمثل في ترسيخ ثقافة مفتوحة متكيفة تقبل كل ما هو ايجابي صالح ليتلاءم وسلوك موردها البشري لتعزز بذلك الثقة التنظيمية اللازمة لنشر حرية أكبر لهذا العنصر الهام على مستوى موارد المنظمة والذي يعود له الفضل بالدرجة الأولى مقارنة بباقي الموارد نظرا لقراراته الصائبة الحذرة والتي تتصيد الفرص لنجاح المنظمة هذا كله نتيجة لتكامل الثقافة من جهة والتمكين من جهة أخرى.³⁴

هذا بصفة عامة أهم الأسباب التي تؤدي بالمنظمة إلى تغيير ثقافتها، وذلك بهدف حل مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق التكامل مع البيئة الداخلية، فكل هذه الاضطرابات المتسارعة في المحيط تفرض على السيرين إلى مواجهتها و ذلك بضرورة التكيف الحذر، ما يعني أن المنظمة في تحول مستمر فالاستقرار هو القاعدة ، فما على المنظمة إلا انتهاز المرونة في تخطيطها ، وأن تجعل التغيير يبدأ من ثقافتها ، حتى تتلاءم مع المتغيرات الجديدة الخاصة بتحديد التمكين بالتركيز على أبعاده التي يفرضها المحيط، بالتالي يصبح التغيير نحو الأحسن عقيدة تحكم سلوكها.

غير أن عملية التغيير الثقافي ليست هينة حتى تديرها المنظمة كيف تشاء ، فدفع المورد البشري إلى موقف ما، أو نمط معين من السلوك من ثقافة ضعيفة تحكمها المبادئ السلبية نحو ثقافة قوية تدعم النظرة الإيجابية للمورد البشري بدءا بالثقة التنظيمية وما يليها من عدالة وانتماء ومواطنة وشعور بالدعم التنظيمي... في الحقيقة أمر صعب يتطلب دراية كافية في كيفية معالجته ، وإلا جاءت المحاولة بالفشل، من جهة أخرى يعتمد قياس منافع التغيير على مقارنة التغيير في كفاءة المنظمة بتكلفة التغيير و هو ما يصطلح عليه بالرفع التغييري ، حيث إخراج عدة رافعات بقدر المجالات التي مستها عملية التغيير ، مع إيضاح صعوبة قياس التكاليف و المنافع الناتجة عن التغيير إذ أن بعضها يكون معنويا (تكاليف اجتماعية) ، إلا أنه بتكميم المدخلات و المخرجات تقترب من رافعات تغييرية حقيقية

(des leviers de changement réels).

الاستنتاجات:

- لتحقيق التغيير الثقافي يتوجب على المنظمات تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد، حول موضوع التغيير بأنواعه سواء كان ،،جزئي أو شامل،، بالتالي تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة ومحاولة تجنبه لاحقاً.
- كما أن السماح للموظفين بالمشاركة في عملية تطوير و تغيير ثقافة المنظمة ، يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم و تحفيزهم على أداء الأعمال، و بالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له.
- وشعور العامل بالثقة والإيجابية بذواتهم وبأهميتهم وأهمية الأدوار المربوطة بهم ومن ذلك أيضاً تحقيق الرضا الوظيفي عن هذه الثقة التي مصدرها ثقافة تشجيعية على تكريس الحرية داخل المنظمة مما يشعرهم بأهميتهم، وهو شعور مؤهل للانتقال إلى سائر العاملين وبالتالي سيادة روح الفريق وارتفاع درجة الولاء التنظيمي، ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة الأفراد .
- إحداث تغييرات أساسية في فلسفة وثقافة المنظمة فيما يتعلق بالسلطة والقوة أمراً جوهرياً لتبني ونجاح التمكين.
- التمكين، كما،سة إدارية يمكن أن تتطابق مع القيم الثقافية لبعض المجتمعات مقارنة مع مجتمعات أخرى.
- ينبغي على الإدارة كذلك أن توفر بيئة تسود فيها الثقة، وتحمل المخاطرة. هذا لاستحالة تطبيق التمكين في كل المنظمات، ولكن يمكن تطبيقه عندما تتطابق الاحتياجات الداخلية والخارجية وعندما يكون لدى الأفراد والنظام الاستعداد لتقبل التغيير.

التوصيات: وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصى الباحثة ب:

- تعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف التسامح عن الأخطاء.
- تفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين .
- الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
- بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي.
- السماح بتداول المعلومات.
- تحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين.
- تشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة والاستناد إلي الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم المشكلات .
- ربط أنظمة التعيين والترقية بامتلاك المعرفة المتخصصة لتعزيز بناء المنظمة.

¹ - أفندي عطية ، تمكين العاملين مدخل للتعيين و التطوير المستمر ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003 ، ص

² - Brown ,D.R and Harvery , D.An External Approach to , organizational behavior , new jersey , prentice Hall .2006 P .241.

³ - رفعت كورجك ، التخطيط الإستراتيجي ، القاهرة ، ورشة عمل منظمة من قبل شركة مهارات الزيت والغاز للهيئة المصرية العامة للبترول ، خلال 7- 10/06/2009 ، مقال ،،الموارد البشرية مع سير تميز الإدارات ،، ، ص 2 .

²soltan kermaly ; management idies ; in brief ; buterworth heinemann ; new york ; 1997 ; p138.

³ - زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، إدارة التمكين و إقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، عمان ، البارودي ، 2009 ، ص 27 .

⁴ - العتيبي سعد بن مرزوق ، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطور الإداري ، ورقة مقدمة في الاجتماع الإقليمي لإدارة و تنمية الموارد البشرية المملكة العربية السعودية ، 2004 ، ص 6 .

⁵ - العتيبي سعد بن مرزوق ، نفس المرجع السابق ، ص 6 .

⁶ - سعد بن مرزوق العتيبي ، جوهر تمكين العاملين ، اطار مفاهيمي ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، الخبر ، 17-18- أبريل 2005 ، ص 5 .

⁷ - نفس المرجع السابق ، نفس المكان

⁸ - المعاني ، أحمد اسماعيل ، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية ، المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز ، عمان ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، 2008 ، ص 22 .

⁹ -cook c.w vand Humsaker spl , Management and organizational behavior , New york , Mc grow – Hill , 2001 P 258.

¹⁰ - سعد بن مرزوق العتيبي ، جوهر تمكين العاملين ، اطار مفاهيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 6.

¹¹ - مدحت محمد أبو النصر ، ادارة و تنمية الموارد البشرية ، الإتجاهات المعاصرة ، ط 1 ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، 2007 ، ص 232.

¹² - نفس المرجع السابق نفس المكان

¹³ - عبد الرحمن بن عبد الله الشنقاوي ، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ، ندوة الرؤية المستقبلية للإقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ ، محور : الشراكة بين القطاعين العام والخاص وزارة التخطيط ، اكتوبر 2002 م ، الرياض ، ص 7 .

¹⁴ - مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 232 .

¹⁵ يحي سليم ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره ،ص110-111.

- ¹⁷ يحيى سليم ملحم، مداخلة بعنوان: **significant conditions in employees empowerment**، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان: الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، مصر، أيام 27_29 نوفمبر 2004، ص346.
- رامي جمال أندراوس وعادل سليم معاينة ، مرجع سبق ذكره، ص148.¹⁸
- ¹⁹ يحيى سليم ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، ص 112.
- (نفس المرجع السابق، ص113.²⁰
- *سيتم التطرق إليها في أبعاد التمكين.
- ²² سعد بن مرزوق العتيبي، «أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية»، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 27-29 نوفمبر 2004، ص. 93.
- ²³ زكرياء مطلق وأحمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره، ص79.
- ²⁴ نفس المرجع السابق، ص91-92.
- ²⁵ نفس المرجع السابق، ص91.
- ²⁶ خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ ، مرجع سبق ذكره ،2010، ص118-119.
- ²⁷ عبد الباري محمد الطاهر وعبد العزيز علي مرزوق، مداخلة بعنوان: "تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج"، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، السعودية ، ص10.
- ²⁸) Abdullah A. Al Zahrani et al , **The impact of antecedents supporting organizational**, African Journal of Business Management, Vol6(24), Amman, 2012, 20 June, 2012, p 7333 .
- ²⁹) Abdullah A. Al Zahrani et al, Op.Cit, p 7333.
- ³⁰ بلال خلف السكارنة، «القيادة الإدارية الفعالة»، (عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1، 2010)، ص. ص . 304-305.
- ² Maurice thevenet, **la culture d'entreprise**, puf, paris , 2003, p 4
- ¹ Pascal laurint , **Economic d'entreprise** , tome2, edition d'organisation, paris , 1997, p240.
- ² محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، (ط1 ، عمان ، دار وائل ، 2000)، ص 286 .
- ³ Chantal bussenault, martin prété , **organisation et gestion de l'entreprise**, vuibert, paris, 1991 ;p50.
- ² j .p.kotter ; j.heskett ; **culture et performance(le second souffle de l'entreprise)** ; ed organisation ;paris ;1991 ;p23
- ² محمود سليمان العميان ، مرجع سابق، ص316
- ¹ عبد الناصر محمد علي حمودة ، إدارة التنوع الثقافي في المورد البشرية .(مصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2004)، ص 141
- ³ علي عبد الرزاق الحلبي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 180 .

- ¹ عبد العزيز بن حبتور ، مرجع سابق ، ص : 210
- ² صبحي العتيبي ، إدارة وتنمية الأنشطة والقوة البيعية في المنظمات المعاصرة ، (ط1 ، عمان دار الحامد ، 2003)، ص 198.
- ¹ صبحي العتيبي، مرجع سابق، ص 198.
- ¹ مايكل هادي وريتشارد شرويدر ، ستة سيجمما ، (ترجمة علا أحمد، ط1 ، الجيزة، بميك، 2004)، ص385.
- ³² عبد الرحمن توفيق ، نفس المرجع السابق – ص 118.
- ³³ - سامي الطوخي ، ادارة الشفافية و التمكين في قطاع النقل ، بمصر ، مجلة البحوث الإدارية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، العدد الرابع ، أكتوبر 2002 ، ص 25. سعيد شعبان حامد الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، بحث مرجعي مقدم الى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال ، أساتذة مساعدين ، جامعة الأزهر كلية التجارة ، 2006 ، ص 44.
- ³⁴ - مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 233.