

جامعة عباس لغرور خنشلة

ABBÈS LAGHROUR UNIVERSITY OF KHENCHELA



ISSN 2571-9866  
EISSN 2661-7854

الإيداع القانوني مارس 2017

الأصيل



Legal deposit : march 2017

ISSN 2571-9866  
EISSN 2661-7854

مجلة الأصيل  
للبحوث الاقتصادية و الإدارية

EL ACIL  
Review  
for Economic and  
Administrative Research

مجلة علمية دولية محكمة نصف سنوية  
تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

INTERNATIONAL SCIENTIFIC REVIEW , ISSUED BY THE FACULTY OF ECONOMIC  
-AND COMMERCIAL SCIENCES AND MANAGEMENT SCIENCES  
.ABBÈS LAGHROUR UNIVERSITY OF KHENCHELA

ديسمبر 2019

المجلد : 3  
العدد : 2

EL ACIL

Volume : 3  
Number : 2

December 2019



مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية  
El Acil for Economic and Administrative Research



مجلة علمية دولية محكمة نصف سنوية تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة.

EISSN: 2661-7854

ISSN:2571-9866

الإيداع القانوني: مارس 2017

المدير الشرفي للمجلة:

أ.د. رشيد سياب مدير الجامعة

مدير المجلة:

أ.د. محمد الطاهر دربوش عميد الكلية

رئيس التحرير:

د. ليليا بن منصور

أمانة المجلة:

د.الأنسة: رزيقة سلامي	د.ليليا بن منصور
د.الأنسة: محبوبة سعدي	د.وهيبة قحام

العدد:02

المجلد: 03

ديسمبر 2019

مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية  
El Acil for Economic and Administrative Research

فريق تحرير المجلة

رئيس التحرير: د.بن منصور ليليا جامعة عباس لغرور خنشلة-الجزائر		
المحررون المساعدون		
د.د.عزیز حمیوی جامعة فاس -المغرب	أ.د. رايح خوني جامعة بسكرة-الجزائر	د.عجالي دلال جامعة خنشلة-الجزائر
أ.د. طارق الصدراوي جامعة المهديّة-تونس	د.فرحات عباس جامعة مسيلة-الجزائر	د. صباح بلقيدوم جامعة خنشلة-الجزائر
د. عشور مقلاتي جامعة مالايا- ماليزيا	أ.د. زبير عياش جامعة أم البواقي-الجزائر	د. سبرينة مانع جامعة خنشلة-الجزائر
د.ماجد قاسم السیاني جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن	د.نوفل سمايلي جامعة تبسة-الجزائر	د. شامية بن عباس جامعة خنشلة-الجزائر
د. مصطفى محمود عبد السلام جامعة أم القرى -العربية السعودية	د.فضيلة بوطورة جامعة تبسة-الجزائر	د. وهيبة قحام جامعة سكيكدة-الجزائر
د.ولد حام الطالب مصطفى جامعة نواكشوط العصرية	د.القوصي همام جامعة حلب - سوريا	أ.د.مبارك بوعشة جامعة قسنطينة2-الجزائر
د. شفيق باکور المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير طنجة-المغرب	د.سملاي يحضيه جامعة الملك فيصل - السعودية	أ.د. نعيمة غلاب جامعة قسنطينة2-الجزائر
د. بوسالم أبوبكر المركز الجامعي البيض	د. محمد كنوش الجامعة التركية-تركيا	د. وسيلة السبتي جامعة بسكرة-الجزائر
د.سمر عطاء الله جامعة الإسراء-غزة		د.وهيبة بالي جامعة تونس

مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية  
El Acil for Economic and Administrative Research

المراجعون

د. ليليا بن منصور جامعة خنشلة	أ.د. مبارك بوعشة جامعة قسنطينة2	أ.د. منصف بن خديجة جامعة سوق اهراس	أ.د. عزيز حموي جامعة فاس-المغرب-
د. صباح بلقيدوم جامعة خنشلة	د. لويزة فرحاتي جامعة باتنة	د. وسيلة السبي جامعة بسكرة	د. عاشور مقلاتي جامعة ملایا-ماليزيا-
د. شامية بن عباس جامعة خنشلة	د. هدى معيوف جامعة سوق اهراس	د. أشواق بن قندور المركز ج تمتازت	د. السباني ماجد القاسم جامعة اليمن
د. سيرينة مانع جامعة خنشلة	د. عبد الجليل جباري جامعة خنشلة	د. عباس فرحات جامعة المسيلة	د. بوطورة فضيلة جامعة تبسة
د. سمير مسعي جامعة خنشلة	أ.د. زبير عياش جامعة أم البواقي	د. سمايلي نوفل جامعة تبسة	د. بوسالم بوبكر المركز ج البيض
د. العايب احسن جامعة خنشلة	د. سليمان عصبام جامعة خنشلة	د. زديرة شرف الدين جامعة خنشلة	د. تيقان عبد اللطيف جامعة خنشلة
د. محسن حمريط جامعة خنشلة	د. رمزي زعيبي جامعة خنشلة	د. وهيبة فحام جامعة سكيكدة	د. يزيد تفرات جامعة أم البواقي
د. رفيق نزاري جامعة خنشلة	د. سمير شرقرق جامعة سكيكدة	د. راضية عرف جامعة تبسة	د. عبد الوافي بولوز جامعة خنشلة
د. رفيق مزاهدية جامعة خنشلة	د. نعيمة زعرور جامعة بسكرة	د. سامي مباركي جامعة باتنة	د. فطيمة سايج المركز ج غليزان
د. سليم قط جامعة خنشلة	د. شيبان سمير جامعة خنشلة	د. خنافر علي جامعة خنشلة	د. إسحاق خرشي جامعة الشلف
د. دلال عجالي جامعة خنشلة	د. سوريبة زرقين جامعة خنشلة	د. تكواشت عماد جامعة خنشلة	د. فرح الياس الهناني المركز ج البيض
د. بلعيد عبد الله جامعة خنشلة	د. صالح السعيد جامعة خنشلة	د. ملاك قارة جامعة قسنطينة2	د. نجوى عبد الصمد جامعة باتنة
د. سهى حمزاوي جامعة خنشلة	د. نجوى حرنان جامعة خنشلة	د. ابراهيم لجلط المركز ج تبسمسيلت	د. سهام كردودي جامعة بسكرة
د. هادية يحيياوي جامعة خنشلة			

أعضاء اللجنة العلمية الاستشارية

أ.د. محمد الطاهر دربوش جامعة خنشلة	أ.د. أحمد أحمد محمد لعماري جامعة بيشة المملكة العربية السعودية	د. عبير حمود علي الفاغوري جامعة البلقاء التطبيقية الأردن	د. سامي الصلاحت المعهد الدولي للوقف الاسلامي ماليزيا
د. عبد الكريم قندوز جامعة الملك فيصل المملكة السعودية	د. أحمد منير نجار جامعة الكويت	د. فائق سعيد حميد جامعة واسط العراق	أ.د. السعيد بلقيدوم Université Aix- Marseil
أ.د. الطيب داودي جامعة بسكرة	أ.د. السعدي رجال جامعة أم البواقي	أ.د. عمر جنينة جامعة تبسة	أ.د. ناصر سليمان جامعة ورقلة
أ.د. لخضر مرغاد جامعة بسكرة	أ.د. كمال عايشي جامعة باتنة 1	أ.د. رقية حساني جامعة بسكرة	

## تقديم المجلة

مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية:

مجلة علمية دولية ، محكمة نصف سنوية مجانية لا تهدف إلى الربح، ذات وصول مفتوح، تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة عباس لغرور خنشلة منذ سنة 2017، ذات التقييم الدولي 9866-2571-ISSN، 2661-7854-EISSN، وإيداع قانوني: مارس 2017، تهتم بنشر البحوث والدراسات العلمية الأكاديمية الأصيلة التي لم يسبق نشرها في ميدان العلوم: الاقتصادية، التجارية، التسييرية الإدارية، وكل العلوم ذات الصلة، باللغات: العربية، الفرنسية والإنجليزية .

تنشر أعداد المجلة في وقتها بشكلي الكتروني وورقي وهي متاحة للتحميل.

### مجالات المجلة:

- |                                       |                            |
|---------------------------------------|----------------------------|
| - التنمية                             | - أنظمة تسيير المعلومات    |
| - الإدارة العامة                      | - التسويق                  |
| - الاقتصاد، الاقتصاد القياسي والمالية | - السلوك التنظيمي وإدارة   |
| - الاقتصاد والاقتصاد القياسي          | الموارد البشرية            |
| - المالية                             | - الإستراتيجية والإدارة    |
| - الأعمال، الإدارة والمحاسبة          | - أنظمة المعلومات والتسيير |
| - المحاسبة                            | - علوم الإدارة وعمليات     |
| - إدارة الأعمال والإدارة الدولية      | البحث                      |
|                                       | - اقتصاد إسلامي            |

---

مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية  
El Acil for Economic and Administrative Research

---

المراسلات:

موقع المجلة على البوابة الجزيئية للمجلات العلمية:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/462>

الموقع الإلكتروني للمجلة:

<http://www.univ-khenchela.dz/revueAcile/index.html>

البريد الإلكتروني للمجلة:

[revue.elacil2017@gmail.com](mailto:revue.elacil2017@gmail.com)

العنوان البريدي للمجلة:

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة عباس لغرور خنشلة ص ب 1252 بريد الحرية طريق باتنة  
40004 خنشلة.

## أخلاقيات النشر

تنشر مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية المقالات العلمية الأصيلة والمحكمة، بهدف توفير جودة عالية لقراءها من خلال الالتزام بمبادئ مدونة أخلاقيات النشر ومنع الممارسات الخاطئة.

تصنف المدونة الأخلاقية ضمن لجنة أخلاقيات النشر وهي الأساس المرشد للمؤلفين والباحثين والأطراف الأخرى في نشر المقالات بالمجلة، بحيث تسعى المجلة لوضع معايير موحدة للسلوك وتسهر المجلة على ان يقبل الجميع بقوانين المدونة الأخلاقية اتفاقاً، وبذلك فهي ملتزمة تماماً بالحرص على تطبيقها في ظل القبول بالمسؤولية والوفاء بالواجبات والمسؤوليات المسندة لكل طرف:

### 1. مسؤولية الناشر:

- قرار النشر: يجب مراعاة حقوق الطبع وحقوق الاقتباس من الاعمال العلمية السابقة، بغرض حفظ حقوق الآخرين عند نشر المقالات بالمجلة، ويعتبر رئيس التحرير مسؤولاً عن قرار النشر والطبع ويستند في ذلك الى سياسة المجلة والتفيد بالمتطلبات القانونية للنشر، خاصة فيما يتعلق بالتشهير أو القذف أو انتهاك حقوق النشر والطبع أو القرصنة، كما يمكن لرئيس التحرير استشارة اعضاء هيئة التحرير أو المراجعين في اتخاذ القرار.

- النزاهة: يضمن رئيس التحرير بأن يتم تقييم محتوى كل مقال مقدم للنشر بغض النظر عن الجنس، الأصل، الاعتقاد الديني، المواطنة أو الانتماء السياسي للمؤلف.

- السرية: يجب أن تكون المعلومات الخاصة بمؤلفي المقالات سرية للغاية وأن يحافظ عليها من قبل كل الأشخاص الذين يمكنهم الاطلاع عليها، مثل رئيس التحرير أعضاء هيئة التحرير، أو أي عضو له علاقة بالتحرير والنشر وباقي الأطراف الأخرى المؤتمنة حسب ما تتطلب عملية التحكيم.

- الموافقة الصريحة: لا يمكن استخدام أو الاستفادة من نتائج أبحاث الآخرين المتعلقة بالمقالات غير القابلة للنشر دون تصريح أو إذن خطي من مؤلفها.

## 2. مسؤولية المحكم:

- المساهمة في قرار النشر: يساعد المحكم (المراجع) رئيس التحرير وهيئة التحرير في اتخاذ قرار النشر وكذلك مساعدة المؤلف في تحسين المقال وتصويبه.
- سرعة الخدمة والتقييد بالاجال: على المحكم (المراجع) المبادرة والسرعة في القيام بتقييم المقال المرسل اليه حسب المنصة ASJP في الاجال المحددة، وإذا تعذر ذلك بعد الاطلاع الأولي على المقال ووجد أن موضوع المقال خارج عن نطاق تخصصه عليه بالضغط على أيقونة رفض التحكيم.
- السرية: يجب أن تكون كل معلومات المقال سرية بالنسبة للمحكم، أن يسعى المحكم على سريتها ولا يمكن الافصاح عليها أو مناقشة محتواها من أي طرف باستثناء المرخص لهم من طرف رئيس التحرير.
- الموضوعية: على المحكم اثبات مراجعته وتقييمه للابحاث الموجهة إليه بالحجج والأدلة الموضوعية، وأن يتجنب التحكيم على أساس بيان وجهة نظره الشخصية، الذوق الشخصي، العنصرية، المذهبي وغيره.
- تحديد المصادر: على المحكم محاولة المصادر والمراجع المتعلقة بالموضوع (المقال) والتي لم يدرجها المؤلف في قائمة الهوامش، وأي نص أو فقرة مأخوذة من أعمال أخرى منشورة سابقا يجب وضعها في قائمة الهوامش، بشكل صحيح، وعلى المحكم إبلاغ رئيس التحرير وإنذاره بأي أعمال متماثلة أو متشابهة أو متداخلة مع العمل قيد التحكيم.
- تعارض المصالح: على المحكم عدم تحكيم المقالات لأهداف شخصية، أي لا يجب عليه قبول تحكيم المقالات التي عن طريقها يمكن أن تكون هناك مصالح لأشخاص أو المؤسسات أو يلاحظ فيها علاقات شخصية.

## 3. مسؤولية المؤلف:

- معايير الإعداد: على المؤلف تقديم بحث أصيل وعرضه بدقة وموضوعية، بشكل علمي متناسق يطابق مواصفات المقالات المحكمة سواء من حيث اللغة او الشكل أو المضمون وذلك وفق معايير وسياسة النشر في المجلة، وتبيان المعطيات بشكل صحيح، وذلك عن طريق: الإحالة الكاملة ومراعاة حقوق الآخرين في المقال، وتجنب إظهار المواضيع الحساسة



وغير الأخلاقية، الذوقية، الشخصية، العرقية، المذهبية، المعلومات المزيفة وغير الصحيحة وترجمة أعمال الآخرين بدون ذكر مصدر الاقتباس في المقال.

- الأصالة والقرصنة: على المؤلف إثبات أصالة عمله وأي إقتباس أو إستعمال فقرات أو كلمات الآخرين يجب تهميشه بطريقة مناسبة وصحيحة، ومجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية تحتفظ بحق استخدام برامج القرصنة للأعمال المقدمة للنشر.

- إعادة النشر: لا يمكن للمؤلف تقديم العمل نفسه (المقال) لأكثر من مجلة أو مؤتمر، وفعل ذلك يعتبر سلوك غير أخلاقي وغير مقبول.

- الوصول للمعطيات والاحتفاظ بها: على المؤلف الاحتفاظ بالبيانات الخاصة التي استخدمها في مقاله وتقديمها عند الطلب من قبل هيئة التحرير أو المراجع.

- الإفصاح: على المؤلف الإفصاح عن أي تضارب للمصالح، مالي أو غيره والذي قد يؤثر على نتائج البحث وتفسيرها، ويجب الإفصاح مصدر كل دعم مالي لمشروع مقاله.

- مؤلفي المقال: ينبغي حصر (عدد) مؤلفي المقال أو أولئك المساهمين بشكل كبير وواضح سواء من حيث التصميم، التنفيذ والتفسير، مع ضرورة تحديد المؤلف المسؤول عن المقال وهو الذي يؤدي دورا كبيرا في إعداد المقال والتخطيط له، أما بقية المؤلفين يذكرون أيضا في المقال على أنهم مساهمون فيه فعلا، ويجب ان يتأكد المؤلف الأصلي للمقال من وجود الأسماء والمعلومات الخاصة بجميع المؤلفين، وعدم إدراج أسماء آخرين لغير المؤلفين للمقال، كما يجب أن يطلع المؤلفون بأجمعهم عن المقال جيدا وأن يتفقوا صراحة على ما ورد في محتواها ونشرها بذلك الشكل المطلوب في قالب المجلة الذي يتم تحميله عن طريق المنصة ASJP.

- الإحالات والمراجع: يلتزم صاحب المقال بذكر الإحالات بشكل مناسب ويجب أن تشمل الإحالة ذكر كل الكتب، المنشورات، والمواقع الالكترونية وسائر أبحاث الأشخاص في قائمة الإحالات والمراجع، المقتبس منها أو المشار إليها في نص المقال.

- الإبلاغ عن الأخطاء: على المؤلف إذا تنبه أو إكتشف إلى وجود خطأ جوهري وعدم الدقة في جزئيات مقاله في أي زمن أن يشعر فوراً رئيس تحرير المجلة أو الناشر ويتعاون لتصحيح الخطأ.

## دليل المؤلف

### 1. تقديم المقالات:

ندعو الباحثين الراغبين في نشر مقالاتهم في " مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية"، الاطلاع على: تعليمات للمؤلفين " و " دليل للمؤلفين" عبر الصفحة المخصصة للمجلة على منصة المجلات العلمية الجزائرية ASJP، وذلك من خلال رابط المجلة:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/462>

ولتقديم المقالات المقترحة للنشر، على المؤلف النقر على أيقونة: " إرسال مقال" الموجودة بقائمة الاختيارات على يسار الشاشة بصيغة Word. في رابط المجلة:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/462>

إذا كان لدى المؤلف حساب من قبل ( اسم مستخدم / كلمة مرور) للدخول إلى مساحة " مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية"، فعليه النقر على الخيار " دخول ". وإن لم يكن لديه حساب فعليه تسجيل نفسه في المنصة بالنقر على الخيار " تسجيل"، وهذا حتى يتسنى له إرسال مقاله ومتابعته عبر المنصة.

### 2. المبادئ التوجيهية للمؤلف:

- على المؤلف قراءة وإتباع التوجيهات والتوصيات بدقة.
- يحق لرئيس التحرير إعادة المقالات التي لا تتوفر فيها التوجيهات و التوصيات المطلوبة.

### 3. عملية تقييم وتحكيم المقالات:

**أولاً:** يتم فحص المقالات بشكل سري وفي مرحلة للتحقق من مدى استيفائها لشروط النشر واحترامها لنموذج قالب المجلة وكذلك مدى تطابقها مع تخصص المجلة، إذا كان القرار سلبيا يتم رفض المقال على المنصة مع إعلام صاحب المقال بسبب الرفض. يمكن للمؤلف إعادة إرساله مع الأخذ بعين الاعتبار التوصيات المقدمة.

**ثانياً:** إذا كان المقال مؤهلاً (تم إعداده وفق نموذج قالب المجلة ومستوفياً لشروط النشر ويقع ضمن تخصص المجلة)، يتم إرساله في حالة مشفرة للمحرر المساعد ذي الاختصاص، والذي بدوره سيقدمه إلى مراجعين اثنين في شبكته. سيتولى المراجعين

مسؤولية تحكيم المقال وفقا لاستمارة تقييم موحدة متوفرة على المنصة ASJP بشكل إلزامي.

كما يمكن للمحرر المساعد أيضا تقييم المقالة إذا رغب في ذلك.

**ثالثا.** إذا كان التقريرين المقدمين من طرف المراجعين إيجابيين وفي صالح النشر، يرسلان إلى المؤلف بعد إخفاء هوية المحكمين ، والذي يقوم بالتعديلات المطلوبة إن وجدت (سواء تعديلات في الشكل أو المضمون). أما إن كان أحد التقريرين سلبيا، يرسل المقال إلى مراجع ثالث للتحكيم والفصل في قرار النشر من عدمه.

**رابعا.** بعد استلام المقال في شكله المعدل، يفحص من طرف هيئة التحرير للتحقق من أن التعديلات المطلوبة قد التزم بها المؤلف، ثم يرسل للمراجعين لغرض التأكد. وإن اتضح إن المؤلف لم يلتزم بالتعديلات المطلوبة، يتم إرساله ثانية لأصحابه للتعديل مرة ثانية مع تحديد الأجال (72 ساعة)، وإلا سيتم رفض المقال. في حالة قبول المقال ترسل النسخة النهائية إلى أمانة المجلة للنشر.

#### 4. فترة تقييم المقال:

تمنح فترة تقييم تقدر بشهر واحد (30 يوما)، وقد تكون أطول.

#### 5. إعداد مقال:

من أجل النشر في " مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية"، على المؤلف تحميل نموذج مقال المجلة (Template)، يحمل من حساب المجلة بالمنصة من قسم "تعليمات للمؤلفين".

#### 6. الاطلاع على دليل المؤلف:

لتحميل ملف دليل المؤلف يجب الضغط على أيقونة دليل المؤلف، وهو ملف يوضح طريقة إرسال مقال ، كما يتضمن حقوق المؤلف الخاص بالمجلة، ويتضمن أيضا خطاب تعهد يوقع من طرف صاحب المقال.

#### 7. إرسال المقال:

بعد إعداد المقال وفق قالب المجلة ،نقوم بإرساله وذلك عن طريق النقر على أيقونة "إرسال مقال"، حيث تظهر إستمارة للملء تتضمن مختلف البيانات الخاصة بالمقال

وبالمؤلفين، بعد ملء كل المعلومات وتحميل ملف المقال على المنصة، يتم الضغط على أيقونة "إرسال مقال" الموجودة أسفل إستمارة المعلومات.

#### 8. متابعة عملية تقييم المقال عبر المنصة:

1.8. إشعار باستلام المقال: في حالة نجاح عملية إرسال المقال على المنصة تظهر رسالة على الشاشة تبين ذلك؛

2.8. إشعار برفض المقال: إذا تبين ان المقال لا يحترم قالب المجلة وشروط النشر، يتم إشعار المؤلف برفض المقال؛

3.8. متابعة وضعية مقاله: ممكن للمؤلف الدخول إلى المنصة من خلال حسابه ومتابعة وضعية مقاله مرحلة بمرحلة وذلك بالضغط على أيقونة " المقالات " ثم الضغط على أيقونة " المقالات المرسلة" ، يظهر جدول يحمل كل تفاصيل المقال.

#### 9. نشر المقال على المنصة:

بمجرد قبول المقال للنشر يعلم المؤلف بذلك عن طريق رسالة الكترونية يتم دعوته من خلالها إلى الولوج إلى حسابه على المنصة و إدراج المراجع المعتمدة في المقال وفقاً للإطار المحدد من طرف منصة المجلات العلمية الجزائرية ASJP. في حالة عدم إدراج المراجع لا يمكن نشر المقال المقبول.

## كلمة العدد

بسم الله والحمد لله ، والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن  
اهتدى بهداه. أما بعد :

يسر هيئة التحرير أن تقدم لكم العدد السادس (المجلد:03 العدد:02  
ديسمبر 2019) من مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية، حيث احتوى  
هذا العدد على خمسة عشر مقالا لمجموعة من الباحثين سواء أساتذة أو طلبة  
من الجامعات الجزائرية و الأجنبية، فلهم منا جزيل الشكر على كثير اهتمامهم  
وجزيل عطائهم وتميز أبحاثهم.

كما لا يفوتنا تقديم التقدير والامتنان للمراجعين على الجهد المبذول في تقييم  
واختيار أفضل الأعمال الأصيلة والحديثة، فقد كان شعارهم الالتزام والثقة  
والانضباط ما رفع من مستوى المجلة ومصداقيتها وطموحها.

وفي الختام تجدد هيئة التحرير دعوتها لكل الباحثين والأكاديميين للمساهمة  
بمقالاتهم وأبحاثهم العلمية للنشر في أعدادنا القادمة وذلك عن طريق البوابة  
الالكترونية للمجلات العلمية الجزائرية على رابط المجلة:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/462>

والله من وراء القصد وهو يهدي السبيل.....

هيئة التحرير

## فهرس المحتويات

الصفحة	عنوان المقال	
(36.15)	أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على تحسين نوعية الخدمة العمومية المقدمة من قبل الجماعات المحلية لولاية قسنطينة د. هاجر قريشي جامعة قسنطينة2 د. محمد الصالح قريشي جامعة قسنطينة2	01
(54.37)	الجودة الشاملة كأداة لتحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي د. سمايلي نوفل جامعة تبسة د. فضيلة بوطورة جامعة تبسة ط.د. بوطورة فاطمة الزهراء جامعة سطيف	02
(66.55)	المنهجية اليابانية للتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية ( الكايزن) حديدان صبرينة جامعة جيجل تريكي حسان جامعة الطارف	03
(84.67)	دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية بومدين وهيبية جامعة الجزائر3	04
(96.85)	لمحة عن المعالجة المدنية والجزائية للتجارة الالكترونية في التشريع الجزائري د.عوادي مصطفى جامعة الوادي صحراوي العيد جامعة الوادي عنان امال جامعة الوادي	05
(120.97)	العولمة والهوية الوطنية في الدول النامية (منظمة التجارة العالمية أنموذجاً) حسين فرج الحويج جامعة المرقب - ليبيا	06
(132.121)	الانتقال من الاقتصاد الخطي إلى الاقتصاد الدائري - الأسباب والحلول- داودي عبد الفتاح المركز الجامعي غليزان دقيش جمال المركز الجامعي غليزان	07
(154.133)	واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة بعض مؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة د. سلطان كريمة جامعة سكيكدة	08
(176.155)	إستراتيجيات التدريب وعلاقتها بتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس د. حسين عبد القادر جامعة الاستقلال -فلسطين د. يونس جعفر جامعة القدس المفتوحة-فلسطين	09

<p>(196.177)</p>	<p>البنوك الإسلامية وتطبيق معايير بازل III - دراسة حالة مصرف الراجحي السعودي - ط.د. طلال عباسي جامعة سوق أهراس ط.د. قطيمة الزهراء فنازي جامعة أم البواقي</p>	<p>10</p>
<p>(212.197)</p>	<p>المباني الخضراء كدعامة لتعزيز متطلبات الانتقال للاقتصاد الأخضر - العمارة الخضراء المستدامة أنموذجاً - بطاهر بختة جامعة مستغانم</p>	<p>11</p>
<p>(230.213)</p>	<p>دور الإستشارة الجبائية في تفعيل التسيير الجبائي في المؤسسة الاقتصادية كيموش بلال جامعة - سكيكدة بلخيري محمد سعد الدين جامعة - سكيكدة</p>	<p>12</p>
<p>(246.231)</p>	<p>التعليم المقاوлатي وأثره على التوجه المقاولاتي لدى الطلبة : دراسة استطلاعية لآراء طلبة المقاولاتية بجامعة -بسكرة- د.ليلي بن عيسى جامعة -بسكرة- الزهرة ناصري جامعة -بسكرة-</p>	<p>13</p>
<p>(266.247)</p>	<p>الطاقات المتجددة كآلية لترشيد الطاقة في ظل متطلبات التنمية المستدامة في الجزائر د.صفية درويش جامعة جيجل د.عبد الحفيظ مسكين جامعة جيجل</p>	<p>14</p>
<p>(284.267)</p>	<p>الاستثمار في رأس المال الفكري كآلية للقضاء على البطالة في الجزائر د. مسعودة نصبه جامعة بسكرة د. مريم طهني جامعة بسكرة</p>	<p>15</p>

أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على تحسين نوعية الخدمة العمومية المقدمة من  
قبل الجماعات المحلية لولاية قسنطينة

The impact of dimensions of quality of work life on the improvement of  
public service quality provided by local groups in Constantine city-

د. محمد الصالح قريشي<sup>2</sup>

جامعة قسنطينة<sup>2</sup> عبد الحميد مهري

[mohamed.korichi@univ-constantine2.dz](mailto:mohamed.korichi@univ-constantine2.dz)

تاريخ القبول: 2019/10/ 29

د. هاجر قريشي<sup>1</sup>

جامعة قسنطينة<sup>2</sup> عبد الحميد مهري

[hadjer.korichi@univ-constantine2.dz](mailto:hadjer.korichi@univ-constantine2.dz)

تاريخ الاستلام: 2019/06/09

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية بالجماعات المحلية لولاية قسنطينة، ودرجة الالتزام بتطبيق عناصرها، ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية المقدمة لطلابها. ومن أجل بلوغ الهدف المشار إليه، تم وضع إطار منهجي تضمن اعتماد المنهجين الوصفي وكذا الإحصائي في جانبي الدراسة النظري والتطبيقي، إلى جانب اختبار مجتمع للدراسة بلغ عدد مفرداته 9168 يمثلون جميع مستخدمي الجماعات المحلية لولاية قسنطينة، سحبت منه عينة بلغ عدد مفرداتها 391 بطريقة عشوائية .

أظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوتاً في درجة الاهتمام بأبعاد جودة الحياة الوظيفية على مستوى الجماعات المحلية لولاية قسنطينة. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على تحسين الخدمة العمومية. الكلمات المفتاحية: أبعاد جودة الحياة الوظيفية، تحسين الخدمة العمومية، الجماعات المحلية.

**Abstract:**

We aim through this research study to assess the impact of quality of work life, in local groups of Constantine city, on the improvement of public service. To attain this objective, a descriptive approach and a statistical one were used, in addition to a sample of 391 people randomly drawn from a population of 9168 employees in the local groups of Constantine city.

The results of the empirical study show that the local groups does not give the same degree of importance to the different dimensions of quality of work life. Also The study concluded that there is a statistically significant effect of the quality of work life dimensions on the improvement of the public service provided by a given local groups.

**Keywords :** dimensions of quality of work life, public service improvement, local groups.



## 1. مقدمة:

بعد الدراسات والأبحاث العديدة التي أُجريت حول جودة الحياة الوظيفية وكيفية تأثيرها على أداء العامل وإنتاجيته، أخذت منظمات الأعمال تُدرك أن نجاحها مرهون بما تُوفّره من جودة حياة وظيفية لعمالها، لما لذلك من تأثير على فاعلية الأداء الوظيفي والتنظيمي معاً. وعلى غرار منظمات الأعمال، فإن المنظمات غير الهادفة للربحية والتي تُقدم خدمات معترف لها بطابع الصالح العام في صورة الجماعات المحلية (الولاية، الدائرة، البلدية) هي الأخرى معنية بالتوجه نحو التكفل ببيئة عمل مواردها البشرية وتطوير مختلف نواحي الحياة الوظيفية لها، كونه هؤلاء يُعدون أداة هذه المنظمات في تقديم خدماتها للمواطنين، الذي من شأنه أن يُساهم في تحسين مستوى الخدمة العمومية وبالتالي التكفل الأمثل بانشغالات طالبيها.

أ. إشكالية الدراسة: مما تقدم تتبلور الإشكالية المراد معالجتها من خلال هذه الورقة البحثية، والتي جاءت صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

\* ما تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية على تحسين نوعية الخدمة العمومية في الجماعات المحلية ولاية

## قسنطينة؟

يهدف الوصول إلى إجابة عن التساؤل الرئيس، كانت حتمية البحث عن إجابات لجملة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما تأثير النمط القيادي على تحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية لولاية قسنطينة؟
  - ما تأثير التكنولوجيا على تحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية لولاية قسنطينة؟
  - ما تأثير نظام الأجور والحوافز على تحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية لولاية قسنطينة؟
  - ما تأثير التكوين على تحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية لولاية قسنطينة؟
  - ما تأثير العلاقات في العمل على تحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية لولاية قسنطينة؟
  - ما تأثير الظروف المادية للعمل على تحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية لولاية قسنطينة؟
- ب. فرضيات الدراسة: في ضوء هذه الدراسة تمت صياغة مجموعة من الفرضيات والتي سيتم اختبار مدى صحتها من عدمه من خلال مجريات البحث، وقد جاءت على النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسية:  $H_0$  لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة على تحسين الخدمة العمومية المقدمة من طرف الجماعات المحلية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى  $H_{01}$ : لا يوجد تأثير معنوي للنمط القيادي على تحسين الخدمة العمومية المقدمة من طرف الجماعات المحلية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$
  - الفرضية الفرعية الثانية  $H_{02}$ : لا يوجد تأثير معنوي للتكنولوجيا على تحسين الخدمة العمومية المقدمة من طرف الجماعات المحلية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$
  - الفرضية الفرعية الثالثة  $H_{03}$ : لا يوجد تأثير معنوي لنظام الأجور والحوافز على تحسين الخدمة العمومية المقدمة من طرف الجماعات المحلية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$
  - الفرضية الفرعية الرابعة  $H_{04}$ : لا يوجد تأثير معنوي للتكوين على تحسين الخدمة العمومية المقدمة من طرف الجماعات المحلية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$
  - الفرضية الفرعية الخامسة  $H_{05}$ : لا يوجد تأثير معنوي لطبيعة العلاقات في العمل على تحسين الخدمة العمومية المقدمة من طرف الجماعات المحلية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$
  - الفرضية الفرعية السادسة  $H_{06}$ : لا يوجد تأثير معنوي للظروف المادية للعمل على تحسين الخدمة العمومية المقدمة من طرف الجماعات المحلية عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$
- ج. أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة تحقيق جملة من الأهداف تتمثل أساسا في:
- الكشف عن واقع جودة الحياة الوظيفية بالجماعات المحلية لولاية قسنطينة؛
  - إبراز الأثر الذي تحدثه أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحسين نوعية الخدمة العمومية؛
  - تقدير مستوى التأثير الذي يمارسه كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية ( النمط القيادي، التكنولوجيا، نظام الأجور والحوافز، التكوين، العلاقات في العمل، الظروف المادية) على تحسين الخدمة العمومية؛
  - استخلاص بعض النتائج وتقديم مجموعة من الاقتراحات التي قد تسهم في تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية بالجماعات المحلية وبالتالي تحسين أداء موظفيها والارتقاء بجودة خدماتها.
- د. منهج الدراسة: المنهج المعتمد في إنجاز هذا البحث تمثل في المنهج الوصفي التحليلي، وهذا في الجزء النظري، بغرض بناء وصياغة الإطار النظري للدراسة، وعرض الأسس الفكرية لجودة الحياة الوظيفية وكذا الخدمة العمومية. أما في الجزء التطبيقي فقد اعتمد منهج دراسة الحالة، وذلك من خلال الاستعانة بالاستبيان في جمع البيانات، المتمثلة في آراء واتجاهات عينة الدراسة، معالجتها وتحليلها واستخلاص جملة من النتائج.

هـ. **مجتمع الدراسة وعينتها:** تمثل مجتمع الدراسة في جميع المستخدمين في الجماعات المحلية لولاية قسنطينة، والبالغ عددهم 9168 مستخدم، ونظرا لكبر مجتمع الدراسة، تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، وقد تم اختيار 391 مستخدم لتكون عينة الدراسة .

و. **الحدود المكانية للدراسة:** اقتصرت الدراسة على الجماعات المحلية لولاية قسنطينة ( الولاية، الدوائر، والبلديات) التي تعتبر أهم المؤسسات الإدارية على المستوى الوطني، نظرا لحيوية دورها في الحياة اليومية للمواطنين.

ز. **أداة الدراسة:** تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، وقد تم تصميمه بالاعتماد على الإطار النظري، ومن استبيانات بعض الدراسات ذات العلاقة ببعض متغيرات الدراسة.

#### ح. الدراسات السابقة:

\* **دراسة بعنوان:** " جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي - دراسة ميدانية - جامعة الرقازيق". (المغربي، 2004، الصفحات 1-51)

تمثل الهدف الجوهرى لهذه الدراسة في التعرف على طبيعة جودة الحياة الوظيفية وبيان أثرها على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة بجمهورية مصر العربية، وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلات الاستطلاعية وقوائم الاستقصاء التي تم توزيعها على 400 مفردة داخل المراكز الطبية. وأهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة أن هناك انخفاضا نسبيا في مستوى جودة الحياة الوظيفية في المراكز الطبية المتخصصة محل الدراسة؛ وان عوامل جودة حياة العمل مجتمعة تؤثر في الاستغراق الوظيفي.

#### \* دراسة بعنوان:

“ The Relationship Between the Quality of Working Life and Organizational Commitment of the Employees of Darab Cement Company: Case Study in Iran”. (Masoud Birjandi, 2013, pp. 154-164)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير جودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها ( أجور عادلة وكافية، بيئة عمل صحية و منة، توفير فرص النمو المستمر والأمن، احترام القانون بالمؤسسة، المناخ والجو العام للحياة الوظيفية...) على الالتزام التنظيمي لموظفي شركة الإسمنت. وقد توصلت النتائج الى أن 58% من التزام الموظفين في عملهم يرجع إلى عوامل أو تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية، أما النسبة الباقية ترجع لمتغيرات أخرى.

## أولاً: الإطار المفاهيمي للدراسة:

**1- مفهوم جودة الحياة الوظيفية:** تعددت التعاريف التي تناولت هذا المصطلح واختلفت أحياناً باختلاف وجهة النظر إلى موضوع جودة الحياة الوظيفية، وإن كان مضمونها واحداً يصب في تحسين بيئة العمل وحياة العاملين فيها. هذا وقد وقع الاختيار على تعريفاً يعد الأشمل من بين جملة التعاريف المقدمة، حيث تعتبر وفقاً له جودة الحياة الوظيفية عبارة عن "توفير وخلق الظروف وبيئة العمل الملائمة التي تدعم وتعزز الرضا الوظيفي، من خلال توفير المكافآت، والأمن الوظيفي، وفرص النمو، والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز التعاون، وتحقيق العدالة بنظام الأجور، فضلاً عن سلامة بيئة العمل، مما يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين جميعها ورضائهم، وبما يحقق ردود فعل إيجابية تتمثل بسعيهم لزيادة الإنتاجية". (المغربي، 2004، صفحة 04)

**2- مفهوم الخدمة العمومية:** لا توجد تعاريف دقيقة ومحددة لمفهوم ونطاق الخدمة العمومية، إذ أن أغلبها تربطها بالصالح العام أو بالسياسة الحكومية. فهناك من يعرف الخدمة العمومية على أنها " جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن إستغلالها إلا في إطار جماعي، تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة والتي ينص عليها القانون، ويكون من الضروري إستغلالها بمعزل عن قواعد السوق، تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها، من حيث أدائها ومراقبتها". (حجازي، 2004، صفحة 29). وتعرف كذلك على أنها " تلك النشاطات المقامة بواسطة المنظّمات العمومية أو الخاصة والتي تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع". (Jérôme Bon, 1980, pp. 30-31)

**3- مؤشرات تقييم جودة الخدمة العمومية:** تنحصر المؤشرات المعتمدة في الحكم على جودة الخدمة العمومية وتحسينها في خمس مؤشرات أساسية: (إدريس، 2001، الصفحات 494-496)

أ. الجوانب الملموسة: ويشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المنظمة الخدمية وتشمل التطور التكنولوجي للمعدات والأجهزة، مظهر مقدمي الخدمة، حداثة وجاذبية المباني والتصميم الداخلي، وغيرها من التسهيلات المادية المستخدمة في إنتاج الخدمة.

ب. الاعتمادية: هي القدرة على تقديم خدمة تكون حسب ما وعدت به المنظمة في الوقت المحدد والمعلن عنه.

ج. الاستجابة: وتعني الاستجابة الفورية لاحتياجات طالبي الخدمة، الرد على استفساراتهم، سرعة الاستجابة عند حدوث مشكلة لهم، الاستعداد للتعاون من جانب الموظفين والمسؤولين عن الخدمة.

د. الضمان: وتعبر عن الأمان الكافي المحيط بمكان الخدمة، الشعور بالأمان في الحصول على خدمة جيدة، المحافظة على سرية وخصوصيات المستفيدين من الخدمة، الشعور بالطمأنينة على أرواح وممتلكات طالي الخدمة.

هـ. المجاملة: ويشمل هذا البعد وضع مصلحة الجمهور في مقدمة اهتمامات الموظفين والإدارة، توفير العناية الشخصية لكل فرد من جمهور الخدمة، الشعور بالتعاطف مع طالب الخدمة عند تعرضه لمشكلة ما، احترام عادات و تقاليد الجمهور.

#### ثانيا: الجانب العملي للدراسة:

1- اختبار ثبات الاستبيان: من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، تم اعتماد اختبار ألفا كرونباخ. تم إخضاع الاستبيان إلى اختبار الثبات على عينة استطلاعية، للتأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، ثم بعد التأكد من ثباتها يتم تطبيقها على العينة النهائية، وقد طبقنا الاختبار على 30% من العينة أي ما يعادل تقريبا 117 مستخدم. يُوضح الجدول أسفله معاملات الثبات لمقياس جودة الحياة الوظيفية ونوعية الخدمة العمومية.

جدول رقم (01): معامل ثبات الاتساق الداخلي لمتحوى الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.900	22	ثبات المتغير المنقل ( جودة الحياة الوظيفية)
0.944	15	ثبات المتغير التابع ( نوعية الخدمة العمومية)
0.972	38	ثبات الإستبانة ككل

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج الاستبيان.

بالاطلاع على نتائج الاختبار الإحصائي ألفا كرونباخ، يتبين بأن عبارات أداة الاستبيان مناسبة لقياس المتغيرات، حيث بلغ معامل الثبات ألفا للمتغير المنقل "جودة الحياة الوظيفية" مستوى ممتاز، حيث قُدرت قيمته 0.900، كما بلغ معامل الثبات للمتغير التابع "نوعية الخدمة العمومية" مستوى ممتاز هو الآخر، حيث قدرت قيمة 0.944. وبلغ معامل الثبات الكلي 0.972. مما يدل على أن إجابات المبحوثين تتمتع بدرجة اعتمادية (مصدقية) عالية، وبناء عليه، فإن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما جعلنا نعتمدها في دراستنا.

#### 2- تحليل نتائج الدراسة:

## 1-2 تحليل نتائج فقرات المتغيرات المستقلة: الجدول أدناه يبين تقييم أبعاد جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر مستخدمي الجماعات المحلية.

### جدول رقم (02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية

رمز الفقرة	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
<b>أ. النمط القيادي</b>				
X10	يعمل المسؤول على توجيه موظفيه وإرشادهم ومراقبتهم باستمرار	3.69	1.127	مرتفع
X11	يشرك المسؤول موظفيه في بعض القرارات	3.16	1.268	متوسط
X12	يشجع المسؤول موظفيه على إبداء وجهات النظر وتقديم الاقتراحات	3.27	1.316	متوسط
X13	يتصف المسؤول بالبساطة والسهولة في التعامل مع الموظفين	3.47	1.248	مرتفع
	X1	3.40	0.946	مرتفع
<b>ب. التكنولوجيا</b>				
X20	استفادت البلدية من التزويد بشبكة الإنترنت والإنترنت على مستوى مصالحها.	3,40	0.870	مرتفع
X21	في إطار العصرية وتحسين جودة الخدمة العمومية تم التزود بالتكنولوجيا الحديثة للإعلام الآلي (أجهزة كمبيوتر، آلات طباعة، سكانيز برمجيات... الخ	3.73	0.789	مرتفع
	X2	3.56	0.720	مرتفع
<b>ج. نظام الأجور والحوافز</b>				
X30	تدفع الأجور في مواعيدها المحددة	2.51	1.097	منخفض
X31	الموظف راض تماما عن الأجر الذي يحصل عليه	1.65	1.036	منخفض
X32	تقدم مكافآت ومنح تشجيعية للموظفين	3.67	1.016	مرتفع
X33	يستفيد الموظفون من الترقية في الدرجات (échelon)	2.90	0.614	متوسط
X34	تتم عملية الترقية بناء على أسس عادلة وموضوعية	2.78	0.748	متوسط
	X3	2.70	0.963	متوسط
<b>د. التكوين</b>				
X40	تتم البلدية بإشراك موظفيها في دورات تكوينية من أجل تطوير و تحسين مستواهم ومهارتهم	2.80	1.025	متوسط
X41	يخضع الموظف لدورات تدريبية عند إدخال تقنيات عمل جديدة	2.77	1.004	متوسط
X42	لا يوجد تمييز بين الموظف الدائم و المؤقت في الخضوع لدورات تكوينية	2.63	0.942	متوسط
X43	تعتمد البلدية على مؤسسات (جامعات، مراكز تكوين...) لتقديم المواضيع التدريبية	2.65	0.883	متوسط
	X4	2.71	0.716	متوسط
<b>هـ. العلاقات في العمل</b>				
X50	تربط الموظفين علاقات حسنة	3.71	0.909	مرتفع
X51	يعامل المسؤول موظفيه على أساس المساواة	3.42	0.710	مرتفع
X52	يوجد حرص من البلدية على العمل بروح الفريق (تشجيع العمل الجماعي)	2.96	1.033	متوسط
X53	توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات أو التعامل مع قضايا العمل	2.94	1.270	متوسط

متوسط	0.943	3.25	X5	
و. الظروف المادية للعمل				
مرتفع	0.791	3.43	X60 في إطار تحسين ظروف العمل أولت البلدية اهتماما بالتصميم الداخلي لمكان العمل (تصميم المكاتب، توزيع الأجهزة والمعدات، طلاء الجدران...)	
مرتفع	0.929	3.40	X61 تتوافر لدى الموظف كافة المستلزمات والأدوات الضرورية لتقديم الخدمة بالشكل المناسب	
مرتفع	1.069	3.50	X62 توفر عوامل البيئة المادية ( الإضاءة وأنظمة التكييف، النظافة، الأمن....) بشكل مقبول في مكان العمل	
مرتفع	0.750	3.44	X6	
متوسط	0.882	3.17	X المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على محرجات الحاسوب

- النمط القيادي المتبع: من الجدول يتضح بأن مستوى فقرات متغير النمط القيادي جاءت بين متوسطة ومرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.16 و 3.69. حيث حلت الفقرة X10 أولا بمتوسط 3.69، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة X13 بمتوسط 3.47، ما يعني أن أغلبية المستجوبين يؤكدون أن رؤسائهم ملتزمون بتوجيههم ودعمهم ومساعدتهم عند الحاجة، إضافة إلى اتسامهم بالبساطة والإنصاف في التعامل معهم دون أي تمييز. في الترتيب الثالث، جاءت الفقرة X12 بمتوسط حسابي بلغ 3.27، أما في ذيل الترتيب فقد جاءت الفقرة X11 بمتوسط 3.16، وكلا المتوسطين يقعان في منطقة المحايد على سلم لكرت، يشير هذا إلى أن المسؤولين في الجماعات المحلية لا يهتمون كثيرا بمبدأ تفويض الصلاحيات، ومشاورة مرؤوسيهم والأخذ بأرائهم وإشراكهم معهم في السلطة وتحمل مسؤولية الجهاز الذي يديرونه.

- التكنولوجيا المستخدمة: والملاحظ من نتائج الجدول أن أغلبية أفراد العينة كان لديهم توجه إيجابي نحو فقرات متغير التكنولوجيا المستخدمة، حيث بلغت المتوسطات الحسابية للفقرتين X20 و X21 على التوالي 3.40 و 3.73، ما يعني وقوعهما في منطقة الموافق على سلم لكرت. تشير هذه النتائج إلى أن مؤسسات الجماعات المحلية قد استفادت في السنوات الأخيرة من التقنيات الحديثة للإعلام الآلي من أجهزة وبرمجيات متطورة إضافة إلى الشبكة العنكبوتية من إنترنت وإنترانت... الخ. إدراكا بأهميتها في التحسين من أداء مقدمي الخدمة وبالتالي جودة الخدمات المقدمة.

- نظام الأجور والحوافز: بالرجوع إلى نتائج الجدول نلاحظ تفاوتاً في ردود المستجوبين تجاه فقرات هذا المتغير، وهو يمثل انعكاساً لعدم وجود نفس مقدار الاهتمام ببعض الجوانب المتعلقة بنظام التعويضات (الأجور والحوافز). حيث جاءت الفقرة X32 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.67 ما يعني وقوعه

في منطقة موافق على سلم ليكرت، ما يؤكد على وجود نظام حوافز قائم داخل الجماعات المحلية، يحصل بموجبه الموظفون على منح وتعويزات وفق أسس ومعايير محددة في هذا النظام. وفيما يخص التحفيز المعنوي (نظام الترقية) والذي عبرت عنه الفقرتين X33 و X34 فقد أشار المتوسط الحسابي لهما، بأن هناك حالة عدم رضا عن نظام الترقية المطبق. أما في المرتبتين الأخيرتين فقد جاءت، على التوالي، الفقرتين X30 و X31 وهو ما يدل، على عدم وجود رضا لدى أغلب الموظفين عن الأجور التي يتقاضونها، حيث يرى هؤلاء بأن ما يحصلون عليه من مقابل مادي لا يرقى لمستوى الجهود التي يبذلونها أثناء العمل، ولا يكفي لسد كامل احتياجاتهم.

- **التكوين:** الملاحظ من نتائج الجدول أن مستوى فقرات مجال التكوين جاءت منخفضة نوعا ما، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.63 و 2.80، ويرجع هذا الانخفاض، في المتوسطات الحسابية، إلى أن الجماعات المحلية لا تولي اهتماما كبيرا حيال توفير فرص تدريب وتطوير لقدرات موظفيها وخصوصا عند إدخال تقنيات جديدة، وإن وجدت فرص التدريب فهي لا تشمل كافة الموظفين.

- **طبيعة العلاقات السائدة:** يلاحظ من الجدول وجود تباين في إجابات الفئة المشمولة بالدراسة تجاه فقرات هذا المتغير، حيث أن مستوى قيم المتوسطات الحسابية للفقرات جاءت بين مرتفعة ومنخفضة. وفي هذا الإطار، جاءت الفقرة X50 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر 3.71، ما يعني وقوعه في منطقة الموافق على سلم ليكرت، أي أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون على أن علاقاتهم بزملائهم في العمل هي علاقات إيجابية يسودها الاحترام والتعاون. تلتها في المرتبة الثانية الفقرة X51 بمتوسط 3.42، ما يعني أن المسؤولون بالجماعات المحلية يعاملون مرؤوسيهم، مهما اختلفت مستوياتهم ودرجاتهم في الهرم التنظيمي، بعدالة ومساواة دون أي تمييز بينهم. من جهة أخرى سجلنا انخفاضا في المتوسط الحسابي للفقرتين X52 و X53. تفيد النتائج المحصل عليها إلى أنه وبالرغم من العلاقات الإنسانية الطيبة والايجابية السائدة بين الموظفين ورؤسائهم، إلا أن هناك غياب لثقافة العمل الجماعي المشترك والعمل كفريق واحد.

- **الظروف المادية:** يتبين من الجدول عدم وجود تفاوت كبير في الإجابات تجاه فقرات متغير ظروف العمل المادية، حيث أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات بلغت قيمة أكبر من 3.4 وهو ما يعني وقوعها جميعا في منطقة موافق على سلم ليكرت. تبين هذه النتائج أن هناك حالة رضا لدى الأغلبية من أفراد العينة عن ظروف العمل المادية في مؤسساتهم، حيث وحسب وجهة نظرهم هناك تحسن ملحوظ واهتمام بظروف العمل المادية في السنوات الأخيرة مقارنة بفترات ماضية، ويرون بأن تصميم مكاتبهم من



حيث أنظمت التكييف، الإضاءة، والنظافة... الخ ملائمة جدا ومريحة، إضافة إلى أنه تتوفر لديهم الأدوات ومستلزمات العمل الضرورية.

وبصفة عامة، يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور جودة الحياة الوظيفية يساوي 3.17، ما يعني وقوعه في منطقة المحايد، أي أن درجة الموافقة على فقرات هذا المحور كانت عموما متوسطة، مما يدل على أن جودة الحياة الوظيفية لا تلقى اهتماما كبيرا في الجماعات المحلية لولاية قسنطينة. حيث سجلنا جوانب قصور عديدة فيما يخص البعض من أبعادها، على غرار نظام الأجور والحوافز، والتكوين، الأسلوب القيادي المتبع، العلاقات في العمل. مما يتطلب في المقابل إعطائها أهمية أكبر مستقبلا، والعمل على تحسينها بما يسهم في توفير حياة وظيفية جيدة ومستقرة للعاملين ويسهم في تحسين أدائهم وبالتالي في جودة الخدمة المقدمة.

## 2-2 تحليل نتائج فقرات المتغير التابع:

الجدول أسفله يبين تقييم مؤشرات جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر مستخدمي الجماعات المحلية.

جدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات جودة الخدمة العمومية

رمز الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
الاعتمادية				
Y10	تلتزم الإدارة بتقديم خدماتها في الوقت المحدد	3.48	1.202	مرتفع
Y11	تقدم الخدمة للمواطن مع مراعاة عدم تضمينها لأخطاء	2.70	1.092	متوسط
Y12	الاستعداد الدائم للتعاون مع المواطن	3.93	0.954	مرتفع
Y13	يتمتع مقدم الخدمة بالمعرفة والمهارة والخبرة المناسبة.	3.33	1.117	متوسط
Y1		3.36	0.868	متوسط
الاستجابة				
Y20	سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة للمواطنين (مقارنة بفترات ماضية)	3.96	0.903	مرتفع
Y21	يتم إعلام المواطن عن موعد استلام الخدمة	3.74	1.00	مرتفع
Y22	لا تستغرق مدة تصحيح أخطاء وثائق الحالة المدنية وقت طويل	2.31	1.195	منخفض
Y2		3.33	0.818	متوسط
الضمان				

مرتفع	1.048	3.54	السعي لتقديم الخدمة وفق ما ينتظره المواطن	Y30
مرتفع	0.965	3.78	يغرس سلوك الموظف الثقة والاطمئنان في نفس المواطن	Y31
مرتفع	0.890	3.66	Y3	
المعاملة				
مرتفع	1.034	3.81	حسن الإصغاء للمواطن	Y40
مرتفع	0.982	3.60	حسن استقبال المواطن لدى قدومه لطلب الخدمة	Y41
مرتفع	0.917	3.40	الالتزام بالأدب وحسن المعاملة أثناء تقديم الخدمة	Y42
مرتفع	0.881	3.60	Y4	
الملموسية				
مرتفع	1.223	3.64	قاعات الانتظار واسعة، نظيفة، و مكيفة.	Y50
مرتفع	1.146	3.53	يعتني مقدمو الخدمات بمظهرهم الخارجي	Y51
مرتفع	1.061	3.93	توجد لوحات إرشادية تسهل الوصول للمكاتب والمصالح المختلفة.	Y52
مرتفع	0.893	3.70	Y5	
مرتفع	0.900	3.53	Y	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

– جودة الخدمة العمومية من ناحية مؤشر الاعتمادية: يلاحظ من خلال نتائج الجدول أن مستوى فقرات مؤشر الاعتمادية جاءت بين متوسطة ومرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2.70 و 3.93. ما يدل على عدم وجود نفس مقدار الاهتمام بجوانب هذا المؤشر. وفي هذا الإطار حلت الفقرة Y12 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.93، تلتها الفقرة Y10 بمتوسط حسابي قدر 3.48، ما يعني وقوعهما في منطقة الموافق على سلم لكرت. أي أن أغلبية المستجوبين يؤكدون بأن هناك استعداد دائم للتعاون مع المواطن والإجابة على تساؤلاته وانشغالاته، إضافة إلى أن المؤسسة تسعى دائما لتقديم الخدمات في الوقت المحدد. وقد جاء في الترتيب الثالث الفقرة Y13 بمتوسط بلغ 3.33، ما يعني وقوعه في منطقة المحايد، يشير هذا إلى أن مقدمي الخدمة لا يمتلكون الخبرة الكافية والمهارة اللازمة لأدائها بشكل جيد، وهذا مرده إلى نقص في البرامج التكوينية والتأهيلية في البلديات والدوائر الذي قد يؤدي في كثير من الأحيان إلى وقوع الأخطاء في الخدمات المقدمة، وهو ما أشارت إليه الفقرة Y11 والتي احتلت المرتبة الأخيرة في الترتيب بمتوسط 2.70، والتي أكدت على أنه لا يوجد حرص دائم على تقديم الخدمات بطريقة صحيحة من أول مرة، حيث اعترف المستجوبون بأنه تحدث أخطاء بين الحين والآخر عند تقديم الخدمة للمواطن.

- **جودة الخدمة العمومية من ناحية مؤشر الاستجابة.** الملاحظ من نتائج الجدول هو مستوى فقرات مؤشر الاستجابة الذي جاء بين منخفض ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين 3.96 و 2.31، ما يدل على عدم وجود نفس مقدار الاهتمام بجوانب هذا المؤشر. حيث جاءت الفقرات Y20، Y21، Y23 بدرجة موافقة عالية، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة Y20 بمتوسط حسابي 3.96، يشير هذا إلى أن أغلبية الموظفين قد أكدوا أن هناك تحسن في الخدمات العمومية المقدمة من حيث سرعة الاستجابة مقارنة بما مضى، وهذا راجع إلى إدخال التقنيات الحديثة للإعلام الآلي ورقمنة السجلات، ما سهل من عملية تقديم الخدمة العمومية في ظرف قياسي. تلتها الفقرة Y21 بمتوسط حسابي 3.74، أي أن الجماعات المحلية تُعلم مواطنيها مسبقا عن موعد استلامهم الخدمة بدقة. أما بالنسبة لعملية تصحيح الأخطاء الإدارية، والتي أشارت إليها الفقرة Y22، فتشير بيانات الجدول إلى أن درجة الموافقة على مضمون هذه الفقرة كان منخفضا نوعا ما حيث بلغ المتوسط حسابي للفقرة 2.31، الذي يدل على أن عملية تصحيح الأخطاء التي تحدث على مستوى البلديات والدوائر، وبالضبط على مستوى مصالح الحالة المدنية، لا تتم بسرعة وتستغرق وقتا طويلا؛ فبالرغم من إدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام الآلي ورقمنة السجلات والوثائق، إلا أن هذا لم يقضي على الأخطاء الإدارية ولم يحسن من كيفية معالجتها في أقصى سرعة ممكنة.

- **جودة الخدمة العمومية من ناحية مؤشر الضمان:** ما يلاحظ من نتائج الجدول هو عدم وجود تفاوت كبير في ردود الفئة المشمولة بالدراسة تجاه فقرات مؤشر الضمان، حيث أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بلغت قيمة أكبر من 3.4 وهو ما يعني وقوعها في منطقة موافق على سلم ليكرت. حيث جاءت الفقرة Y31 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر 3.78، ونسبة موافقة على مضمون الفقرة بلغت 71.1%؛ أي أن الموظفين يؤكدون سعيهم الدائم لزرع الثقة في نفوس طالبي الخدمة من خلال معاملتهم بلباقة، والإلمام بالمعرفة الكافية للإجابة عن أسئلتهم. تلتها الفقرة Y30 بمتوسط بلغ 3.54، ونسبة موافقة على مضمون الفقرة بلغت 60.8%، ما يعني سعي الإدارة الدائم للوفاء بالتعهدات والعقود التي بينها وبين جمهور المواطنين وتقديم الخدمات وفق ما ينتظرونه.

- **جودة الخدمة العمومية من ناحية مؤشر الجمالة:** الملاحظ من الجدول أعلاه، هو عدم وجود تفاوت في الإستجابات تجاه فقرات مؤشر الجمالة، حيث أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات بلغت قيمة أكبر من 3.4 وهو ما يعني وقوعها جميعا في منطقة موافق على سلم ليكرت. ما يدل على وجود قدر من

الاهتمام والعناية بطالبي الخدمة في المؤسسات محل الدراسة، حيث أكد أغلبية المستجوبون بأن المواطن لديهم يلقي حسن استقبال واحترام وحسن معاملة أثناء تقدمه لطلب الخدمة.

- **جودة الخدمة العمومية من ناحية مؤشر الملموسية:** توضح نتائج الجدول عدم وجود تفاوت كبير في ردود الفئة المشمولة بالدراسة تجاه فقرات مؤشر الملموسية، حيث أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات بلغت قيمة أكبر من 3.4 وهو ما يعني وقوعها جميعا في منطقة موافق على سلم ليكرت. وفي هذا الإطار، جاءت الفقرة Y52 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.93، حيث يؤكد المستجوبون أن هناك تسهيلات قامت بها الحكومة مؤخرا في إجراءات الحصول على الخدمة من خلال وضع لافتات ولوحات تسهل تنقل طالب الخدمة وترشده إلى أماكن الحصول عليها. تأتي بعدها الفقرة Y50 بمتوسط حسابي 3.64، حيث يؤكد المستجوبون أن هناك تحسن ملحوظ خلال السنوات الأخيرة فيما يتعلق بأماكن الاستقبال وقاعات الانتظار والتي أصبحت من وجهة نظرهم أكثر اتساعا وراحة علاوة على نظافتها. أما في المرتبة الأخيرة فجاءت الفقرة Y51 بمتوسط 3.53، الذي يشير إلى سعي موظفو الجماعات المحلية لكي يظهروا بمنظر لائق أمام المواطن، والذي سيعطي حسبهم انطباع جيد لدى هذا الأخير عن جودة الخدمة المقدمة.

في الأخير، نلاحظ أن التقييم العام لمؤشرات جودة الخدمة العمومية كان إيجابيا عموما، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.53، وقد احتل مؤشر الملموسية المرتبة الأولى كأكثر مؤشرات جودة الخدمة توفرا، يليه مؤشر الضمان، ثم المجاملة، الاعتمادية، وأخيرا بعد الاستجابة.

**3- اختبار فرضيات الدراسة:** لقد تم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة 5% وعند احتمال ثقة 95% والتي نقبل عندها وجود علاقات بين متغيرات الدراسة من عدمها؛ وهذا باستخدام أساليب إحصائية مناسبة.

### 1.3 اختبار فرضية الدراسة الرئيسية:

- **الفرضية الصفرية H0:** لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (النمط القيادي، التكنولوجيا، نظام الأجور والخوافز، التكوين، طبيعة العلاقات في العمل، الظروف المادية للعمل) مجتمعة على تحسين نوعية الخدمة العمومية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- **الفرضية البديلة Ha:** يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (النمط القيادي، التكنولوجيا، نظام الأجور والخوافز، التكوين، طبيعة العلاقات في العمل، الظروف المادية للعمل) مجتمعة على تحسين نوعية الخدمة العمومية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

للتحقق من الفرضية الرئيسية، أي لمعرفة فيما إذا كانت توجد علاقة دالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة كمتغير مستقل وتحسين نوعية الخدمة العمومية كمتغير تابع، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد. يوضح الجدول الموالي نتائج المعالجة الإحصائية.

جدول رقم (04): الانحدار المتعدد لأثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة على تحسين نوعية

#### الخدمة العمومية

Regression Coefficient		Person Correlation		مقاييس الاختبارات متغيرات الدراسة	
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الانحدار $\beta$	معامل التحديد R <sup>2</sup>		قيمة معامل الارتباط R
0.00	161.02 2	0.499	0.577	0.760	أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات الحاسوب.

تظهر نتائج التحليل الإحصائي، وفقا للجدول أعلاه، عن وجود علاقة ارتباط بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة وتحسين نوعية الخدمة العمومية في الجماعات المحلية لولاية قسنطينة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.760) وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين. وقد بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> قيمة (0.577)، وهو ما يعني أن (57.7%) من التغير في مستوى تحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية، هو ناتج عن التغير في أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة. أما درجة التأثير  $\beta$  فقد بلغت (0.499)، وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة في أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة يؤدي إلى التغير في مستوى تحسين الخدمة العمومية بـ (0.499).

في الأخير، يتبين لنا بأن F المحسوبة، والتي نفحص من خلالها الفرضية الصفرية قد بلغت قيمتها (161.02) وهي دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبالتالي، وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات، فإننا نرفض الفرضية الرئيسية العدمية (H<sub>0</sub>) ونؤكد الفرضية البديلة (H<sub>a</sub>) والتي تنص على وجود تأثير معنوي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة على تحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية لولاية قسنطينة.

### 2.3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

- الفرضية الصفرية H<sub>01</sub>: لا يوجد تأثير معنوي لمتغير النمط القيادي المتبع على تحسين الخدمة العمومية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- **الفرضية البديلة  $H_{a1}$** : يوجد تأثير معنوي لمتغير النمط القيادي المتبع على تحسين الخدمة العمومية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، للتحقق من الأثر المحتمل لمتغير النمط القيادي المتبع على تحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية. يوضح الجدول الموالي نتائج المعالجة الإحصائية.

جدول رقم (05): تقديرات الانحدار البسيط لأثر متغير النمط القيادي المتبع على تحسين

الخدمة العمومية

Regression Coefficient			Person Correlation		مقاييس الاختبارات
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الانحدار $\beta$	معامل التحديد $R^2$	قيمة معامل الارتباط R	
0.00	77.148	0.278	0.166	0.407	متغيرات الدراسة النمط القيادي المتبع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات الحاسوب

تظهر نتائج التحليل الإحصائي وفقا للجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباط بين متغير النمط القيادي وتحسين الخدمة العمومية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.407)، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية وموجبة بين المتغيرين. أما معامل التحديد  $R^2$  فبلغت قيمته (0.166)، وتُفسر هذه القيمة بالقول أن متغير النمط القيادي المتبع يُمكنه تفسير فقط (16.6%) من تباين المتغير التابع، وهي نسبة تعتبر متواضعة. كما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.278)، وهذا يعني أن تغير الاهتمام بدرجة واحدة في النمط القيادي المتبع يؤدي إلى التغير في مستوى تحسين الخدمة العمومية بـ (0.278)، وهو ما يعكس وجود علاقة تأثير بين المتغيرين؛ ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (77.148) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبالتالي، وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات، فإننا نرفض الفرضية الفرعية العدمية الأولى ( $H_{01}$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_{a1}$ ) التي تنص على وجود تأثير معنوي للنمط القيادي المتبع على تحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية لولاية قسنطينة.

### 3.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- **الفرضية الصفرية  $H_{02}$** : لا يوجد تأثير معنوي لمتغير التكنولوجيا المستخدمة على تحسين الخدمة العمومية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- **الفرضية البديلة  $H_{a2}$** : يوجد تأثير معنوي لمتغير التكنولوجيا المستخدمة على تحسين الخدمة العمومية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، للتحقق من الأثر المحتمل لمتغير التكنولوجيا المستخدمة على تحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية لولاية قسنطينة. يوضح الجدول الموالي نتائج المعالجة الإحصائية.

جدول رقم (06): تقديرات الانحدار البسيط لأثر متغير التكنولوجيا المستخدمة على تحسين الخدمة

#### العمومية

Regression Coefficient			Person Correlation		مقاييس الاختبارات متغيرات الدراسة التكنولوجيا المستخدمة
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الانحدار $\beta$	معامل التحديد $R^2$	قيمة الارتباط R	
0.00	66.973	0.428	0.339	0.583	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات الحاسوب

تظهر نتائج التحليل الإحصائي وفقا للجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباط بين متغير التكنولوجيا المستخدمة وتحسين الخدمة العمومية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R(0.583)$ ، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية وموجبة بين المتغيرين. أما معامل التحديد  $R^2$  بلغت قيمته  $(0.339)$ ، وتُفسر هذه القيمة بالقول أن متغير التكنولوجيا يُمكنه تفسير  $(33.9\%)$  من تباين المتغير التابع، وقد بلغت درجة التأثير  $\beta(0.428)$ ، وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة بالتكنولوجيا يؤدي إلى تحسين الخدمة العمومية ب  $(0.428)$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة تأثير بين المتغيرين؛ ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت  $(66.973)$  وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وبالتالي، وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات، فإننا نرفض الفرضية الفرعية العدمية الثانية  $(H_{02})$  ونقبل الفرضية البديلة  $(H_{a2})$  التي تنص على وجود تأثير معنوي للتكنولوجيا المستخدمة على تحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية لولاية قسنطينة.

#### 4.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الصفرية  $H_{03}$ : لا يوجد تأثير معنوي لمتغير نظام الأجور والحوافز على تحسين الخدمة العمومية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- الفرضية البديلة  $H_{a3}$ : يوجد تأثير معنوي لمتغير نظام الجور والحوافز على تحسين الخدمة العمومية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

للتحقق من الفرضية الفرعية الثالثة، أي لمعرفة الأثر المحتمل لمتغير نظام الأجور والحوافز على تحسين الخدمة العمومية، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط. يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (07): تقديرات الانحدار البسيط لأثر متغير نظام الأجور والحوافز على تحسين

#### الخدمة العمومية

Regression Coefficient		Person Correlation		مقاييس الاختبارات
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الانحدار $\beta$	معامل التحديد $R^2$	
0.00	90.875	0.417	0.286	0.535
متغيرات الدراسة نظام الأجور والحوافز				

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات الحاسوب

تظهر نتائج التحليل الإحصائي وفقا للجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباط بين متغير نظام الأجور والحوافز وتحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية لولاية قسنطينة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.535) R، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية وموجبة بين المتغيرين. أما معامل التحديد  $R^2$  بلغت قيمته (0.286)، وتُفسر هذه القيمة بالقول أن متغير نظام الأجور والحوافز يُمكنه تفسير (28.6%) من تباين المتغير التابع. في حين بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.417)، وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة بنظام الأجور والحوافز يؤدي إلى تحسين الخدمة العمومية ب (417.0)، وهو ما يعكس وجود علاقة تأثير بين المتغيرين؛ ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (90.875) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبالتالي، وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات، فإننا نرفض الفرضية الفرعية العدمية الثالثة ( $H_{03}$ ) والتي تنص على عدم وجود تأثير معنوي لنظام الأجور والحوافز على تحسين الخدمة العمومية، ونقبل الفرضية البديلة ( $H_{a3}$ ) التي تنص على وجود تأثير معنوي لنظام الأجور والحوافز على تحسين الخدمة العمومية في الإدارة المحلية لولاية قسنطينة.

### 5.3 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

-الفرضية الصفريية  $H_{04}$ : لا يوجد تأثير معنوي لمتغير التكوين على تحسين الخدمة العمومية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- الفرضية البديلة  $H_{a4}$ : يوجد تأثير معنوي لمتغير التكوين على تحسين الخدمة العمومية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).



للتحقق من الفرضية الفرعية الرابعة، أي لمعرفة الأثر المحتمل لمتغير التكوين على تحسين الخدمة العمومية، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط. يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (08): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير متغير التكوين على تحسين الخدمة العمومية

Regression Coefficient		Person Correlation		مقاييس الاختبارات متغيرات الدراسة
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الانحدار $\beta$	معامل التحديد $R^2$	
0.00	108.06	0.345	0.198	0.445

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات الحاسوب

تظهر نتائج التحليل الإحصائي وفقا للجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباط بين متغير التكوين وتحسين الخدمة العمومية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.445) R، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية وموجبة بين المتغيرين. أما معامل التحديد  $R^2$  فبلغت قيمته (0.198)، وتُفسر هذه القيمة بالقول أن متغير التكوين يُمكنه تفسير (19.8%) من تباين المتغير التابع، في حين بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.345) وهذا يعني أن تغير الاهتمام بدرجة واحدة بالتكوين يؤدي إلى تغير في مستوى تحسين الخدمة العمومية بـ (0.345)، وهو ما يعكس وجود علاقة تأثير بين المتغيرين؛ ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (108.06) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبالتالي، وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات، فإننا نرفض الفرضية الفرعية العدمية الرابعة ( $H_04$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $Ha_4$ ) التي تنص على وجود تأثير معنوي للتكوين على تحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية لولاية قسنطينة.

### 6.3 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

-الفرضية الصفرية  $H_05$ : لا يوجد تأثير معنوي لمتغير العلاقات في العمل على تحسين الخدمة العمومية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

-الفرضية البديلة  $Ha_5$ : يوجد تأثير معنوي لمتغير العلاقات في العمل على تحسين الخدمة العمومية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

للتحقق من الفرضية الفرعية الأولى، أي لمعرفة الأثر المحتمل لمتغير العلاقات في العمل على تحسين الخدمة العمومية، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط. يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (09): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير متغير العلاقات في العمل على تحسين

الخدمة العمومية

Regression Coefficient			Person Correlation		مقاييس الاختبارات متغيرات الدراسة العلاقات في العمل
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الانحدار $\beta$	معامل التحديد $R^2$	قيمة معامل الارتباط R	
0.00	160.833	0.359	0.293	0.541	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات الحاسوب

تظهر نتائج التحليل الإحصائي وفقا للجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباط بين متغير العلاقات في العمل وتحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية لولاية قسنطينة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.541) R، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية وموجبة بين المتغيرين. أما معامل التحديد  $R^2$  بلغت قيمته (0.293)، وتُفسر هذه القيمة بالقول أن متغير العلاقات في العمل يُمكنه تفسير (29.3%) من تباين المتغير التابع، في حين بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.359)، وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة بالعلاقات في العمل يؤدي إلى تغير في مستوى تحسين الخدمة العمومية بـ (0.359)، وهو ما يعكس وجود علاقة تأثير بين المتغيرين؛ ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (160.833) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبالتالي، وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات، فإننا نرفض الفرضية الفرعية العدمية الخامسة ( $H_{05}$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_{a5}$ ) التي تنص على وجود تأثير معنوي للعلاقات في العمل على تحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية لولاية قسنطينة.

### 7.3 اختبار الفرضية الفرعية السادسة

- الفرضية الصفرية  $H_{06}$ : لا يوجد تأثير معنوي لمتغير ظروف العمل المادية للعمل على تحسين الخدمة العمومية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- الفرضية البديلة  $H_{a6}$ : يوجد تأثير معنوي لمتغير ظروف العمل المادية على تحسين الخدمة العمومية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

للتحقق من هذه الفرضية، أي لمعرفة الأثر المحتمل لمتغير ظروف العمل المادية على تحسين الخدمة العمومية، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط. يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (10): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير متغير ظروف العمل المادية على تحسين

الخدمة العمومية

Regression Coefficient			Person Correlation		مقاييس الاختبارات متغيرات الدراسة
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الانحدار $\beta$	معامل التحديد $R^2$	قيمة معامل الارتباط R	
0.00	90.278	0.274	0.188	0.434	ظروف العمل المادية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات الحاسوب

تظهر نتائج التحليل الإحصائي وفقاً للجدول أعلاه عن وجود علاقة ارتباط بين متغير الظروف المادية للعمل وتحسين الخدمة العمومية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.434)، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية وموجبة بين المتغيرين. أما معامل التحديد  $R^2$  بلغت قيمته (0.188)، وتُفسر هذه القيمة بالقول أن متغير الظروف المادية للعمل يُمكنه تفسير (18.8%) من تباين المتغير التابع، في حين بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.274)، وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة بالظروف المادية للعمل يؤدي إلى زيادة في مستوى تحسين الخدمة العمومية بـ (0.274)، وهو ما يعكس وجود علاقة تأثير بين المتغيرين؛ ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (90.278) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبالتالي، وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات، فإننا نرفض الفرضية الفرعية العدمية السادسة ( $H0_6$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $Ha_6$ ) التي تنص على وجود تأثير معنوي لظروف العمل المادية على تحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية لولاية قسنطينة.

#### 4- خاتمة:

إنّ الموارد البشرية داخل التنظيمات الإدارية عامة، والجماعات المحلية خاصة، أضحت تُمثل الرأس المال الحقيقي، والتي لا يمكن استبدالها بعوامل أخرى ولا يمكن إيجاد بدائل تنافسها في الأهمية، باعتبارها أحد العوامل المهمة والداعمة لنجاح الإدارة وتحقيق أهدافها والمتمثلة في تحقيق التنمية الإدارية على المستوى المحلي والارتقاء بمستوى جودة الخدمات العمومية.

غير أن المورد البشري مع أهميته الكبيرة ومساهمته في تقديم وإيصال الخدمات لطلابها؛ يحتاج إلى تحسين ظروف عمله، والاهتمام بتحفيظه وتنميته وترقيته وتحسين مهاراته وزيادة من كفاءته المهنية والفنية داخل الإدارة المحلية، والذي من شأنه أن يرفع من وتيرة أدائه ويُسهم في تحسين جودة الخدمة العمومية.

وعليه فقد أصبح تحسين جودة الحياة الوظيفية، بمختلف أبعادها، يُشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية ومعنوية تتحملها هذه التنظيمات الإدارية، بل بات لزاما عليها وضع هذا الهدف ضمن أسبقيات الأهداف الإستراتيجية، ما ينعكس بنتائج ملموسة على جهودها من حيث النمو والازدهار وإيجاد إدارة عصرية بكل المقاييس ذات خدمات عالية.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نلخصها في النقاط التالية:

- إن جودة الحياة الوظيفية لا تلقى اهتماما كبيرا في الجماعات المحلية لولاية قسنطينة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية بين مرتفعة ومنخفضة، وهو ما يمثل انعكاسا لعدم وجود نفس مقدار الاهتمام بأبعادها.
- أظهرت المعالجة الإحصائية وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة على تحسين الخدمة العمومية في مؤسسات الجماعات المحلية لولاية قسنطينة. كما أظهرت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة معنوية لكل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على حدى على تحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية لولاية قسنطينة. وبالتالي فإنّ جودة الحياة الوظيفية تُعتبر عنصرا مهما في تحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية، كونها تؤثر على أداء واتجاهات وسلوكيات العنصر البشري فيها، والذي يُعتبر الوسيلة الفعالة في تقديم هذه الخدمة.
- في ضوء النتائج المتوصل إليها، نقدم مجموعة من الاقتراحات التي يُعتقد بإسهامها في الارتقاء أكثر بمستوى جودة الحياة الوظيفية بالجماعات المحلية لولاية قسنطينة ورفع أداء الموظفين فيها، والذي ينعكس في تحسين الخدمات العمومية المقدمة. ومن أهم هذه الاقتراحات ما يأتي:
- منح الثقة وإعطاء فرصة للموظفين لإظهار إبداعاتهم، الأمر الذي يشعروهم بمكانتهم وثقة الإدارة فيهم، ما يعزز ثقتهم بأنفسهم ومضاعفة نشاطهم كي يبدوا أهلا لتحمل المزيد من المسؤوليات، الأمر الذي يؤثر إيجابا على أدائهم وبالتالي على مستوى تحسين الخدمات المقدمة.
- الاستفادة من التطور التكنولوجي في أنظمة المعلومات والحاسوب والاتصالات الحديثة والعمل على استغلالها بشكل أمثل في تقديم الخدمات.
- ضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز المادية والمعنوية المطبقة من قبل الجماعات المحلية، بحيث تلي احتياجات الموظفين وترفع من مستوى أدائهم.
- توفير فرص الترقية والارتقاء الوظيفي أمام جميع الموظفين، مع مراعاة عدم التحيز أو المحاباة في تطبيق أنظمة الترقية .

- ضرورة تفعيل البرامج التدريبية التي تركز على تنمية المهارات السلوكية لمقدمي الخدمة والارتقاء بمستواهم العلمي والمهني وخصوصا فئة أعوان الاستقبال والتوجيه لإكسابهم تقنيات وأساليب التعامل الجيد مع المواطن.
- الاهتمام الأكثر بتحسين العلاقات في العمل وذلك من خلال:
  - أ. توجيه المشرفين إلى ضرورة تنمية العلاقات الشخصية بينهم وبين الموظفين واهتمامهم الشخصي بهم وتفهمهم وسعة صدرهم لهم عند ارتكابهم الأخطاء؛
  - ب. تشجيع الموظفين على التعاون والعمل المشترك من خلال تشكيل فرق عمل عند إنجاز مهمة ما.
- الاهتمام المستمر بتحسين بيئة العمل المادية من أجل زيادة فرصة تقديم خدمات في ظروف جيدة للمواطنين.

#### 5- قائمة المراجع:

#### 1-5 المراجع باللغة العربية:

\* الكتب:

- المرسي السيد حجازي، (2004)، اقتصاديات المشروعات العامة ( النظرية والتطبيق )، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ص 29.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، (2001)، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، دون بلد النشر، ص ص 496-494.

\* مقال في مجلة:

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2004)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تنمية الإستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الثاني، جامعة الزقازيق- كلية التجارة ، محافظة الشرقية، ص ص 1-51.

#### 5-2 المرجع باللغة الأجنبية:

\* الكتب:

- Jérôme Bon, Albert Louppe, (1980), Marketing des Services Publics: L'étude des Besoins de la Population , Paris, Les Editions de L'organisation, pp 30-31.

\* مقال في مجلة:

- Masoud Birjandi, Hamid Birjandi, Manoochehr Atael, (2013) , The relationship Between The Quality of Work Life And Organizational Commitment of The Employees of Darab Cement Company: Case study In Iran, International Journal of Economics, Business and Finance, Vol. 1, No. 7, August, pp. 154-164.

الجودة الشاملة كأداة لتحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي.

**TQM as a tool to achieve excellence in higher education institutions.**

د. سمائي نوفل<sup>1</sup> فضيلة بوطورة ط.د. بوطورة فاطمة الزهراء  
جامعة العربي التبسي- تبسة جامعة العربي التبسي- تبسة جامعة فرحات عباس- سطيف  
[nawfel.smali@gmail.com](mailto:nawfel.smali@gmail.com) [fadila.boutora@gmail.com](mailto:fadila.boutora@gmail.com) [Fatmaboutora1986@gmail.com](mailto:Fatmaboutora1986@gmail.com)

تاريخ القبول: 2019/11/03

تاريخ الاستلام: 2019/07/15

**ملخص:** هدفت الدراسة إلى توضيح حاجة مؤسسات التعليم العالي، إلى تحقيق الجودة والتميز في مخرجاتها المعرفية من تعليم وبحث علمي، في ظل عالم أصبحت فيه المعرفة هي عملته الرئيسية. ونموذج إدارة الجودة الشاملة يحقق لهذه المؤسسات هذا المسعى، كونه يقوم على فلسفة متكاملة ومنهج شامل ويضع آليات وممارسات تضمن الجودة والتميز في التعليم وتشجع على البحث والتطوير، ومن ثم استغلال كل القدرات المتوفرة في هذه المؤسسات وتسخيرها لخدمة وتطوير المجتمع وعصرنته.  
الكلمات المفتاحية: مؤسسات التعليم العالي، البحث العلمي، الجودة والتميز، إدارة الجودة الشاملة.  
تصنيف JEL: D08,H11,I20

**Abstract:** The Study aimed at clarifying the need for institutions of higher education to achieve quality and excellence in their knowledge outputs from education and scientific research in a world where knowledge is its main currency. TQM achieves this endeavor because it is based on an integrated philosophy and a comprehensive approach. It establishes mechanisms and practices that guarantee quality and excellence in education and encourages research and development, exploiting all the capacities available in these institutions and harnessing them to serve and develop the society and its age.

**Keywords:** Higher Education Institutions, Scientific Research, Quality and Excellence, Total Quality Management.

**JEL classification codes :** D08,H11,I20

## 1. مقدمة

أدت التطورات المتلاحقة والتغيرات المتسارعة، والتقدم المستمر في مختلف المجالات، لاسيما في ظل العولمة والمعلوماتية والمنافسة الشديدة، إلى جعل المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأشكالها تواجه مخاطر عديدة، وبذلك فرضت هذه التحديات التي يشهدها المحيط العالمي على المؤسسات التعليمية ضرورة الارتقاء بنظمها التعليمية، لمواكبة التنافس ومواجهة التحدي من أجل البقاء، واهتمت القيادات بتحسين مخرجات التعليم، وضبط جودته، من خلال إعداد رأس المال البشري القادر على المشاركة في البيئة التنافسية الدولية.

وباعتبار أن مؤسسات التعليم بصفة عامة، ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة تقوم بدور أساسي في تعظيم القدرة المعرفية للمجتمع بحثا واستخداما، ونظرا لما تواجهه هذه المؤسسات اليوم من تحديات حول مستوى المخرجات التعليمية ودرجة ملائمة هذه المخرجات لاحتياجات سوق العمل يحتم على المؤسسات التعليمية

السعي الجاد للارتقاء بكفاءة التعليم، من خلال تبني برامج شاملة للتطوير والتحديث كإدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساهم بشكل كبير في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية من خلال التطوير والتحسين في برامجها التعليمية وأنظمتها الإدارية، للوصول لتحقيق التفوق والتميز في جودة الخدمات التعليمية المقدمة.

إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق تتضح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

**كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في نجاح مؤسسات التعليم العالي وتحقيق تميزها؟**

**أهمية الدراسة:** يستمد هذا البحث أهميته من خلال كون موضوع إدارة الجودة الشاملة من أكثر الموضوعات أهمية في وقتنا الحاضر، كما تعتبر مؤسسات التعليم العالي اليوم من أهم الأطراف الفاعلة في المجتمع من خلال الارتقاء بمستوى الفرد والمجتمع، والدراسة تلقي الضوء على أهمية تبني مؤسسات التعليم العالي لمنهج الجودة الشاملة كضرورة لتحسين مهارات وقدرات وكفاءات القائمين بتسيير وتنفيذ العمليات التعليمية وتحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي تحقيق التميز وضمان جودة الخدمة التعليمية.

**أهداف الدراسة:** تتعدد أهداف هذه الدراسة ويمكن ذكر أهمها كما يلي:

- التعرف على كيفية تحسين العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- التركيز على مؤسسات التعليم العالي باعتبارها أساس البناء السليم والمتميز للفرد والمجتمع.  
- تسليط الضوء على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي لتحسين وتطوير خدماتها التعليمية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

**منهج الدراسة:** من أجل الإحاطة ببيثيات هذه الورقة البحثية تم الاعتماد على الرؤية الوصفية والتحليلية في قالب نسعى من خلاله إلى الإجابة على أهم تساؤلات الإشكالية، من خلال التعرف على فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي كوسيلة لمواكبة التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية العالمية منها والمحلية، وتأثيراته على جودة وتميز خدمات التعليمية المختلفة المقدمة من طرف هذه المؤسسات.

**محاور الدراسة:** تم تقسيم هذا البحث إلى المحاور الآتية:

**المحور الأول:** الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ؛

**المحور الثاني:** أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي؛

**المحور الثالث:** العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز بمؤسسات التعليم العالي.

**المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**

## 1. ماهية الجودة الشاملة في التعليم العالي

يتعلق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم بكافة السمات والخصائص التي تتعلق بالمجال التعليمي و التي تظهر في جودة النتائج المراد تحقيقها، و هي ترجمة احتياجات وتوقعات الطلبة لخصائص محددة في تعليمهم و تدرّيبهم بما يتوافق وتطلعاتهم.

**1.1 مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي:** تعرف الجودة الشاملة في التعليم العالي على أنها: "عملية توثيق للبرامج والإجراءات و تطبيق للأنظمة واللوائح تهدف على تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب العقلية والنفسية والجسمية والروحية والاجتماعية". (الطائي، 2008، ص: 72).

كما تعرف بأنها: " أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظومة التعليمية ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلبة والمستفيدين من عملية التعليم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بكفاءة الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة". ( أحمد بدوي، 2010، ص: 334).



وتعرف أيضا بأنها: "عملية تطبيق مجموعة من المعايير و المواصفات التعليمية و التربوية لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة التعليمية". ( حجيم الطائي، العبادي، 2008، ص: 233).

ومفهوم الجودة الشاملة في التعليم له معنيان مترابطان: أحدهما واقعي والأخر حسي، فالجودة الشاملة بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات و معايير حقيقية متعارف عليها مثل: معدلات الكفاءة، معدلات تكلفة التعليم. أما المعنى الحسي: فيتركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم، ويعبر عن مدى رضا المستفيد من التعليم بمستوى كفاءة و فعالية الخدمة التعليمية. (أحمد محمود، 2009، ص: 22).

**2.1. أهمية الجودة الشاملة في التعليم العالي:** إن تحديات ثورة المعلومات التكنولوجية التي يواجهها العالم المعاصر جعلت نظام الجودة الشاملة الحل الأمثل لمواجهة مشكلاته الإنتاجية، ولقد أثبت هذا الأسلوب جدارته، لذلك أصبحت كافة مؤسسات العالم اليوم بما فيها المؤسسات التعليمية أحوج ما تكون إلى الارتقاء وتحسين الجودة لمواجهة هذه التحديات والتغيرات التي تسير في سباق البقاء الأفضل، وعليه يمكن إنجاز أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي في النقاط التالية: ( نشوان، 2004 ، ص: 245).

- ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.

- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية و العقلية والاجتماعية والنفسية.

- زيادة كفاءات جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية و رفع مستوى أدائهم.

- زيادة الثقة و التعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.

- زيادة الوعي و الانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع.

- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق.

- تطبيق نظام الجودة الشاملة بمنح المؤسسة المزيد من الاحترام و التقدير المحلي والاعتراف

العالمي.

- خلق بيئة تدعم و تحافظ على التطوير المستمر، وإشراك جميع العاملين في التطوير.

- التزام كل طرف من أطراف العملية التعليمية بالنظام الموجود.

- وجود نظام شامل و مدروس سينعكس ايجابيا على سلوك الطلاب، و تحقيق التنافس الشريف بينهم.

- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.

**3.1. أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:** يهدف نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: (حجيم الطائي، العبادي، 2010، ص ص: 196-197).

- ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة نتيجة لتوصيف الأدوار والمسؤوليات المحددة في النظام الجامعي حسب قدرات ومستوى كل فرد.

- الارتقاء بمستوى الطلبة الأكاديمي، الاجتماعي والتربوي باعتبارهم أهم مخرجات النظام التعليمي.

- تحسين كفاءات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر.

- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كان حجمها ونوعها.

- المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.

- تطوير الهيكلة الإدارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدا عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.

## 2. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن إدارة الجودة الشاملة قد أثبتت نتائجها الايجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد من المؤسسات الصناعية، ومؤسسات التعليم العالي لها مسؤولية مشتركة في ممارسة إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا النظام يمكن أن يساعد الجامعات على إحداث عملية التغير والتحديث في النظام التعليمي. (عوض الترتوري عرفات جويحان، 2006، ص:110).

وتتمثل أهم التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي فيما يلي:

- غياب ، التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي مؤسسات التعليم العالي.

- تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي مؤسسات التعليم العالي.

- تزايد البطالة بين الخريجين من هذه المؤسسات.

- زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم.
- أما عن أسباب الحاجة إلى إتباع أسلوب الجودة الشاملة في التعليم العالي هي:
- الزيادة المتتالية و المستمرة في التحاق الطلاب بالتعليم العالي.
- الحاجة إلى تحقيق أداء عالي في العملية التعليمية.
- امتداد الحاجة للاستمرار في التعليم و تحصيل المعرفة على ما بعد التخرج "التعليم مدى الحياة"، مما يتطلب تعليم الطلاب كيفية الاعتماد على النفس في تحصيل المعرفة.
- ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وما يترتب عليها من تأثير على العملية التعليمية.
- الاستمرار في تقديم الخدمة التعليمية بأسلوب لا يحقق الطموحات المطلوبة.
- المنافسة الشديدة بين مؤسسات التعليم وضرورة ترشيد الإنفاق ووضع أولويات له.

### 3. صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي

- تواجه إدارة الجودة الشاملة في الجامعات مجموعة من المعوقات التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق والتي تحد من فاعليتها، يمكن أن نذكر منها مايلي: (عمر الحريري، 2010، ص: 231).
- عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بمؤسسات التعليم العالي، لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
  - إعادة النظر في أهداف مؤسسات التعليم العالي وتحديد أدوارها، وتنظيم العمل فيها، وتوفير البيانات المستمدة من الممارسات والأبحاث لتوجيه السياسات والأداء، من أجل الوصول إلى تحسين جوانب العمل والمناخ المحيط بالأداء التعليمي.
  - عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة، ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم.
  - عدم الربط بين مؤسسات التعليم العالي وقطاعات سوق العمل من حيث مدى تطور المناهج طبقا لمتطلبات سوق العمل.
  - مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات.
  - المركزية في اتخاذ القرار، فإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام لامركزي يسمح بالمزيد من الحريات في العمل، بعيدا عن الروتين والتعقيدات الإدارية التي تضعف العمل والأداء.

- قلة الإطارات المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة والقادرة على تحمل المسؤولية والابتكار.
- عدم توفر الموارد المالية اللازمة حيث أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى ميزانية غير عادية.

## المحور الثاني: أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي

### 1. مبادئ ومراحل إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي

قد يعد تحقيق إدارة الجودة الشاملة مهمة معقدة، ولكنها بالتأكيد ليست مستحيلة، خاصة بالنسبة للجامعات، فهذه الأخيرة تعتبر من أفضل الأماكن الصالحة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذا ما تم تطبيقها بالشكل الصحيح، حيث ستضيف بالفعل قيمة وجودة للمؤسسة ومخرجاتها.

**1.1 مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي:** لكي تترجم إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع في التعليم العالي، فإن المؤسسات التعليمية مطالبة ببذل الجهد وتخصيص الوقت الكافي ومتابعة التغيير، حتى تتمكن من الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في: (عمر الحريري، 2010، ص: 237).

- التمهيد قبل التطبيق بزرع التوعية والقناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي، لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة.

- مراجعة الأنظمة والقوانين على مستوى مؤسسات التعليم العالي والعمل على تطويرها إداريا ومهنيًا، بما يحقق تطورًا نوعيًا في الأجهزة، المختبرات، المرافق، الخدمات، الرضا الوظيفي، وسائل الاتصال والحقوق والواجبات.

- على مستوى الطالب الجامعي، ينبغي أن يتنقل الطالب من مجرد وسيلة استقبال، إلى عنصر فعال في تشكيل منهج ومحاور المادة العلمية، وإبداء وجهة النظر وتشكيل شخصية علمية مستقلة قادرة على إبداء الرأي ومحاورة الآخرين.

- على مستوى عضو هيئة التدريس، ينبغي أن يواكب التغيرات العلمية المتسارعة ويطور من أدائه.

- السعي نحو التخفيض من الرقابة الإدارية، وتنمية روح التقييم الذاتي.

- تطبيق المنهج العلمي في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وإرساء نظام للتحسين المستمر للعمليات.

- وضع معايير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في ميدان التعليم العالي من خلال تطوير نظام الايزو 9000 ليتوافق مع الميدان التعليمي.

## 2.1. مراحل إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي:

تمر إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بخمس مراحل أساسية، يمكن ذكرها فيما يلي: (عمر وصفي، 2001، ص: 73).

1.2.1. مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة الجودة الشاملة: وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة واعتباره جزءاً من ثقافة المؤسسة التعليمية، وتتضمن هذه المرحلة القيام بالنشاطات الآتية:

- تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر من أجل النهوض بمستوى المؤسسة التعليمية .  
- تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم، واعتبارها أساساً مهماً من أسس صياغة أهداف المؤسسة.

- تعريف قيادات المؤسسة التعليمية بأسس إدارة الجودة الشاملة.  
- التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة فضلاً عن مساندتها لتطوير أداء العاملين.

2.2.1. مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات أهمها:

- تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.

- وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى التي يجب العمل على بلوغها.  
- اختيار منسق للجودة، والذي غالباً ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا و يتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة، ويعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة التعليمية.

- تدريب منسق الجودة والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين.  
- إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة، بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق . مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.

**3.2.1. مرحلة التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال:

- اختيار المدربين وتدريبهم: وهم مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم من داخل المؤسسة، وتعتبر مهمتهم امتدادا لمهمة منسق الجودة.
- تدريب فريق الإدارة والعمال: خلق الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة في أذهان المشاركين، كما يجب توضيح أهم مبادئ وأساسيات هذا النظام وكيفية الاستفادة منه.

## 2. آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن الحديث عن تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي، ينبع من الرغبة في إرساء دعائم التطور والتحديث، وتوفير مقومات الإبداع والابتكار في عالم تتسارع فيه منتجات العقل البشري. الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في وظائف مؤسسات التعليم العالي، وكيفية توفير مخرجات ملائمة لسوق العمل، والتأكيد على تطوير أداء هذه المؤسسات. ويمكن حصر أهم آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات في النقاط الآتية:

- 1.2. تطوير الإطار الفلسفي لإدارة مؤسسات التعليم العالي: وذلك من خلال توفر مقومات الإدارة الحديثة لهذه المؤسسات على النحو الآتي: (الصريرة، العساف، 2008، ص: 211).

  - إدارة منفتحة عمى التغيير وملتزمة برؤية ورسالة محددة.
  - منظومة قيم مبنية على الإخلاص في العمل والشفافية والعدالة وتكافؤ الفرص.
  - السعي نحو الإبداع والتميز.
  - الاهتمام باحتياجات الطلبة والعمل عمى تحقيق رغبتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة .
  - تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع الخدمات والنشاطات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي.
  - تشجيع وتحفيز العاملين في مؤسسات التعليم العالي بهدف اكتشاف قدراتهم وتطوير خبراتهم.

2.2. تطوير نمط العملية التعليمية : إن نجاح عمل وأهداف مؤسسات التعليم العالي مرتبط بمدى سعيها نحو التفكير والتخطيط لنظام تعليمي جامعي يعتمد على: ( فريد راغب، 1999، ص: 67).

- المنافسة البناءة بين الأقسام داخل المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات التعليمية المختلفة.
- الإدارة اللامركزية لمؤسسات التعليم العالي والمرونة التنظيمية والهيكلية لمختلف مؤسساتها.
- إدخال أنظمة إدارية وأكاديمية جديدة ملائمة لقبول التغيير المستمر.
- التعاون الأكاديمي والعلمي بين مؤسسات التعليم العالي من مختلف جهات العالم.
- تنمية مستوى كفاءات ومؤهلات الموارد البشرية.
- تطوير المناهج وطرق التدريس وتطوير المناهج والمقررات .
- الحد من التوسع في البرامج الدراسية والتخصصات الأقل طلبا في سوق العمل.

3.2. تجديد الأدوار المطلوبة من الأستاذ الجامعي: إن التعليم العالي لا يزال في معظم الأحيان يعتمد على الإماء والتلقين والحشو والحفظ بدلا عن التحليل والتفسير والفهم والاستنتاج والاستنباط. لذا فإن تركيز الأستاذ الجامعي على كيفية تنمية التعليم الذاتي وتكوين الطلبة، وكيفية إكسابهم القدرة الابتكارية والتحكم في التغيير، والرغبة والقدرة على تنمية شخصيته، يعد الأساس في تقدم المجتمعات وتطورها، لذلك، فإن تغيير الأدوار المنوطة بأعضاء الهيئة التدريسية من مجرد ملقن إلى قائد ومناقش للطلبة يعمل على إطلاق طاقاتهم الابتكارية. (المجاوي، 2007، ص: 183).

4.2. التوجهات نحو البحث العلمي: إن مستوى الإنفاق على البحث العلمي في الدول العربية ضعيف للغاية، إذ لا يتجاوز ما ينفق فيها على البحث العلمي 0.23% من الميزانية العامة، من هنا تبرز أهمية التوجه نحو بناء القدرات العملية وتقوية البنى التحتية وتطوير الموارد البشرية، من خلال إعطاء البحث العلمي الأولوية القصوى للارتقاء بجودة أداء مؤسسات التعليم العالي المختلفة (صفيح، قرومي، 2017، ص: 215).

5.2. تطوير العلاقة مع الطالب الجامعي وتغيير أدواره: إن الطالب والأستاذ الجامعي وأصحاب العمل هم زبائن الجامعة الأساسيين في مؤسسات التعليم العالي، فهي تستقي منهم المواصفات التي تحولها إلى مقاييس تنتج وفقها، حيث تتسابق الجامعات المتقدمة اليوم إلى الظفر بأكبر عدد من الزبائن الحاليين والمرقبين، مع الحفاظ على الزبائن الحاليين. ويتحقق لها ذلك من

خلال إقامة علاقات حوار تفاعلية معهم، وتتوسط هذه العلاقة من خلال الاهتمام بالطلبة المتفوقين والمبدعين، وتسهيل التفاعل الأكاديمي للطلبة في مؤسسات التعليم العالي المختلفة وإكسابهم مهارات فنية وتقنية تسهل انخراطهم في سوق العمل بعد التخرج، إضافة إلى أهمية اعتماد هذه المؤسسات على الهياكل التعليمية المرنة التي تعمل على تحسين مستوى المعارف. (الصريرة، العساف، 2008، ص: 214).

### 3. معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تعمل الاتجاهات الحديثة في قياس الجودة في التعليم العالي على عدم قياس مخرجات التعليم المتمثلة في توفر خصائص اتجاهية ومعرفية و مهارية وسلوكية في الخريج فحسب، بل يمتد قياس جودة الخدمة إلى جودة عناصر تقديم الخدمة التعليمية على مستوى المؤسسات التعليمية.

**1.3 مؤشرات جودة الموارد البشرية:** وتتمثل أهم هذه المؤشرات في العناصر الآتية: (عمر الحريري، 2010، ص: 241).

**1.1.3 مؤشرات مرتبطة بالطالب:** يعد الطالب أهم المحاور الرئيسية للعملية التعليمية، ويكون مؤشرا إيجابيا إذا عملت المؤسسة على انتقائه من خلال سياسات القبول بالمرحلة الجامعية، التي تعتبر الخطوة الأولى نحو جودة التعليم الجامعي، إذ يجب أن تضع مؤسسات التعليم العالي معايير خاصة لقبول الطلبة في مختلف كلياتها ومؤسساتها.

**2.1.3 مؤشرات مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس:** أصبح الاهتمام بجودة أعضاء هيئة التدريس من أهم انشغالات مؤسسات التعليم العالي، ذلك أن نجاح العملية التربوية والتعليمية، مرهون بجودة أعضاء هيئتها التدريسية من خلال ما يمتلكونه من مستوى تأهيل علمي، ومكانة علمية، وسمعة أكاديمية، ويمكن إبراز أهم مؤشرات جودة أعضاء الهيئة التدريسية فيما يلي:

- نسبة الحاصلين على جوائز أو شهادات تقدير محلية وعالمية.
- نسبة المستخدمين لشبكة المعلومات الدولية.
- الكفاءة التدريسية لأعضاء هيئة التدريس.
- الكفاءة في القيام بمهام الإشراف على الرسائل الجامعية.
- مقدار الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.



### 3.1.3. مؤشرات مرتبطة بأعضاء الهيئة الإدارية: من أهم هذه المؤشرات نجد:

- مستوى مؤهلاتهم وقدراتهم على استخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة في أداء الأعمال الإدارية.
- سرعة تنفيذ الممارسات الإدارية.
- مدى فعالية علاقات الاتصال بين أعضاء الهيئة الإدارية ومختلف الأطراف في المؤسسة التعليمية .

2.3. مؤشرات جودة الموارد المالية: يمثل تمويل من أهم المدخلات الهامة للنظام التعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، و من بين مؤشرات جودة الموارد المالية في الجامعات ( الإنفاق على البحث العلمي، الإنفاق على الخدمات والأنشطة الطلابية والإنفاق على تحديث الإدارة الجامعية... الخ. (عطية، 1993، ص: 121).

### 3.3. مؤشرات جودة الإمكانيات المادية:

تتوفر المؤسسات التعليمية بمختلف أشكالها وأحجامها وبمحم طبيعة نشاطها على جملة من التجهيزات المادية، تتنوع بين المباني والمنشآت، تجهيزات ووسائط تكنولوجية، مكتبات ومصادر معلومات، ومن مؤشرات الجودة ( توفر القاعات، الإضاءة، التهوية، المكتبات... الخ). (أحمد محمد، 2008، ص ص: 200-201).

4.3. مؤشرات جودة القيادة في مؤسسات التعليم العالي: يتطلب من القيادات الجامعية امتلاكهم لمجموعة من المهارات، حتى يتمكنوا من القيام بدورهم، ويمكن إدراج معايير الحكم على جودة القيادة في هذه المؤسسات فيما يلي: (المحياوي، 2007، ص ص: 202-203).

- القدرة على التخطيط الاستراتيجي ووضوح الأهداف.
- توفر معلومات التغذية المرتدة من عمليات تقييم الأداء.
- استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في سير العمل.
- توفر قواعد معلومات عن احتياجات سوق العمل ومؤسسات المجتمع من الخريجين ومواصفاتهم.
- وجود قنوات للنشر العلمي من مجلات، دوريات، منشورات.
- الاستجابة السريعة والمرنة للمتغيرات المحلية والعالمية.
- توفر برامج تجديدية وعمليات مراجعة مستمرة للبرامج الدراسية.

**3.3. مؤشرات جودة التشريعات واللوائح التعليمية:** تعبر التشريعات واللوائح التعليمية عن مجموع القواعد والإجراءات التي توضح فلسفة وطريقة سير العمل كما تحدد العلاقات القائمة بين مختلف وحدات وأقسام المؤسسة التعليمية، و فيما يلي بعض المؤشرات المتعلقة بجودة التشريعات واللوائح بمؤسسات التعليم العالي: (السامرائي، 2007، ص: 424).

- درجة وضوحها وسهولة تنفيذها من قبل جميع الأفراد.
- مدى قدرتها على تحديد وتوصيف المهام الوظيفية للموارد البشرية في المستويات المختلفة.
- مدى تحقيق التوازن بين مقتضيات الاستقلال بمؤسسات التعليم العالي ومقتضيات الإشراف الحكومي.

#### **4. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**

لكي يتم تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، فهي بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي، ومن هذه المتطلبات نجد (حجيم الطائي، العبادي، 2008، ص ص: 236-237).

#### **1.4. مجلس الجودة:** يمثل المستوى القيادي الأعلى لاتخاذ القرارات، وإعطاء السلطة اللازمة

- لتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة، ويتولى المسؤوليات التالية:
- وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.
  - قيادة وتوجيه كل النشاطات المبذولة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
  - تفعيل جهود كافة أفراد المؤسسة التعليمية لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.
  - توفير الموارد المادية والبشرية لتنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
  - وضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة.
  - وضع نظام للحوافز والمكافآت لمختلف الأفراد المتميزين في أداء المهام الموكلة إليهم.

#### **2.4. فريق تصميم الجودة وتنميتها:** يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة، وتمثل مهمته

- الأساسية في وضع إستراتيجيه لتطوير نظام الجودة، وأهم مسؤولياته هي:
- دراسة مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها.
  - تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل.
  - تحديد متطلبات الزبائن داخل المؤسسة وخارجها.

- اقتراح خطة مبدئية للعمل بالمؤسسة التعليمية، وتحديد خطواتها الأساسية وما يتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها.

- تحسين الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي.

**3.4. لجنة توجيه الجودة:** تعتبر وكر عملية إدارة الجودة، وأهم مسؤولياتها ما يلي:

- توثيق الصلة بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات الأخرى.

- إزالة الخوف ونشر الخبرات الفاتحة والدروس المستفادة داخل مؤسسات التعليم العالي.

- وضع الخطط اللازمة لتطوير برنامج دوائر الجودة.

**4.4. لجنة قياس الجودة وتقييمها:** تعمل هذه اللجنة على تقييم برنامج الجودة الشاملة في

مؤسسات التعليم العالي، والتأكد من مدى توافق أهداف هذه المؤسسات مع احتياجات

الزبائن. كما يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تتحقق من أن حاجات المستفيدين، تتم

تلبيةها بالتركيز على الفهم الكامل لتلك الحاجيات على الأمدين القريب والبعيد، وذلك من

خلال استخدام التغذية الرجعية وتوظيف جميع المعلومات المتعلقة بحاجات المستفيدين وإدارتها،

مع ضرورة إيجاد نظام تعاون فعال بين مؤسسات التعليم العالي والمستفيدين، يمكن من خلاله

تبادل الخبرات والعمل على حل المشاكل التي يواجهها هؤلاء المستفيدين.

### المحور الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز بمؤسسات التعليم العالي

إن تحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي يعتبر من التوجهات المهمة والمتطورة في مسار

هذه المؤسسات، وذلك من خلال اعتمادها على الجودة الشاملة لتحقيق قدرات عالية ومتفوقة

في مواجهة التغيرات ضمن بيئة التعليم العالي.

**1. أبعاد الجودة الشاملة في تحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي (Williams, 2005, p5)**

يعتبر التميز في مؤسسات التعليم العالي من أهم التحديات التي تواجهها هذه

المؤسسات، وذلك من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة خاصة فيما يتعلق بالنواحي الأكاديمية،

فالتميز هو طريقة عمل ضمن منهج محدد، فهو يشمل على إدارة الجودة الشاملة للتوصل من

خلال تطبيقها إلى تحقيق التفوق بالنتائج.

فتحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي يجب أن يكون شاملا لكل جوانب البيئة التعليمية سواء أكاديمية، إدارية وبحثية من خلال التركيز على الطلبة وسوق العمل، وتمثل أهم أبعاد الجودة وتحقيق التميز بمؤسسات التعليم العالي في النقاط الآتية:

- التركيز على الطلبة وتطوير المجتمع من خلال توفير أفضل البرامج والمناهج التعليمية والخطط الدراسية.

- التطوير المدروس باتجاه تحقيق الأهداف والاستخدام الأمثل للموارد باتجاه تحسين البيئة التعليمية، وهذا يعني توفير مناخ محفز ومشجع لكل طالب لرفع مستوى تحصيله الأكاديمي، وكل فرد بالمؤسسة التعليمية للمشاركة في عمليات التعلم والتطوير المستمر.

- الاهتمام بالتمايز والاختلافات الثقافية وتنوع الخبرات لكل المشاركين في العملية التعليمية، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة التعليمية.

- تشجيع كل الأفراد بمؤسسات التعليم العالي باتجاه خدمة الطلبة.

## 2. مساهمة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي (جريس، جورج، 2007، ص: 249).

إن تميز مؤسسات التعليم العالي تتحقق من خلال جهود تنظيمية تشاركية تكاملية تهدف لاستغلال الموارد المتاحة لتحقيق نتائج متفوقة والحصول على ميزة تنافسية من خلال المخرجات التي تتمثل في الخريجين من الطلبة، الأبحاث العلمية والخدمات السائدة بالمؤسسات التعليمية، وذلك من خلال النقاط الآتية:

- قيام السلطات والهيئات المسؤولة عن مؤسسات التعليم العالي بصياغة وتعزيز الاستراتيجيات لضمان ملائمة هذا القطاع، وتحسين القدرة على العمل، وتشجيع التميز في التعليم والتعلم، وتشجيع دمج نماذج التعليم غير التقليدية عبر نظام التعليم العالي.

- تسهيل تطوير أطر المؤهلات كعنصر أساسي في التعليم الجيد وتعزيز التآزر والتنسيق بين المستويات المختلفة لنظام التعليم بمختلف مؤسسات التعليم العالي.

- تطوير إطار أو معايير التميز في التدريس لمراقبة جودة التدريس وتقييمها وضمان حصول طلاب الجامعات على خبرة تدريس ممتازة.

- العمل على تطبيق وقياس وإضفاء الطابع المؤسسي على معايير التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي لضمان حصول المتعلمين على خبرة ممتازة في التدريس

- والتعلم، والتي يتم تشكيلها من خلال أحدث الأبحاث وتسهيلها من خلال بيئة تعليمية عالية الجودة.
- توفير التمويل اللازم وإيجاد حوافز لتشجيع وتعزيز التميز والابتكار في التعلم والتعليم على المستويين المؤسسي والفرد.
  - يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تحدد بوضوح استراتيجيه الجامعة لتحقيق التميز في التعلم والتعليم التي تركز في أولوياتها الإستراتيجية وبما يتفق مع مهمتها.
  - تحديد الأهداف والغايات الواضحة والملموسة بمؤسسات التعليم العالي، ووضع هياكل دعم تنظيمية ضرورية لتحقيق هذه الأهداف.
  - التزام مؤسسات التعليم العالي بالتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس، وتحديد مخططات حوافز لتقديم مساهمات متميزة في التدريس من خلال:
  - إنشاء مؤشرات جيدة للتدريس الجيد بمؤسسات التعليم العالي المختلفة.
  - تحسين الجودة التعليمية وتحقيق التميز من خلال تعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس بطريقة استباقية.
  - تطوير نظم الحوافز والتقييم والمكافآت الشاملة والفعالة بمختلف مؤسسات التعليم العالي بالشكل الذي يضمن كفاءة وتميز النظام التعليمي فيها.
  - خلق القيمة في مجال التعليم العالي من خلال تعزيز البحث العلمي بمؤسسات التعليم العالي لتحقيق التميز والتفوق الذي يمكنها من دعم قدرتها التنافسية على المستوى العالمي.

#### خاتمة

يعتبر العقل البشري أساس وعماد المجتمع، ولكن بدون توفر مؤسسات ملائمة للتعليم العالي من ناحية النوعية، وقادرة على تخريج النواة اللازمة من المثقفين وذوي المهارات، القادرين على دخول سوق العمل بمهارات عالية الأداء ومتناسبة مع احتياجاته المتجددة، فإنه لا يمكن لأي بلد أن يضمن تكوين رأس مال بشري فعال.

وقد أصبح تبني نظام إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي ضرورة حتمية وملحة في ظل الاتجاهات الحالية للتعليم، باعتبارها منهجا إداريا مناسبا لتنسيق الجهود في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعليم العالي وبالتالي فهي تساهم في إحداث تغيرات إيجابية من خلال رفع مستوى كفاءة أداء المؤسسات التعليمية وزيادة إنتاجيتها وتحسين جودة مخرجاتها من المتخرجين المؤهلين علميا وعمليا وتقنيا لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه ومواكبة التقدم والتطور العالمي.

## 1. نتائج الدراسة: يمكن إدراج العديد من النتائج، ونوجز أهمها في ما يلي:

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجا تسييريا متكاملًا وفعالًا لإعداد وتحريج الإطارات الفاعلة في المجتمع.
- يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي أساسًا على جودة وتميز الخدمات التعليمية المقدمة وتلبية احتياجات الطلبة بهذه المؤسسات.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقلل من البيروقراطية الإدارية إلى حد كبير، من خلال التخلص من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحيانًا مع الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية.
- مساعدة مؤسسات التعليم العالي على التخصيص الأمثل للموارد المادية والمالية وغيرها واستخدامها بشكل عقلاي بما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة.
- إن تبني مؤسسات التعليم العالي لنظام إدارة الجودة الشاملة يعمل على تحسين العلاقة بين هذه المؤسسات والمجتمع.

## 2. توصيات الدراسة: من خلال ماسبق يمكن إدراج بعض التوصيات أهمها:

- تهيئة الجو العام في مؤسسات التعليم العالي على تقبل وانتشار ثقافة الجودة الشاملة.
- ضرورة قيام الإدارات العليا بمؤسسات التعليم العالي بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والنظر إليها وفق أساس إستراتيجي مستقبلي، من خلال إجراء التحسين المستمر في مختلف الأنشطة التعليمية والإدارية ومن ثمة ضمان جودة وتميز خدماتها المقدمة.
- تنظيم برامج تدريبية للقيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي تتضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومستلزمات تطبيقها لتنمية معارفهم ومهاراتهم الوظيفية.
- مشاركة جميع العاملين في إدارة مؤسسات التعليم العالي ليكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسؤولياته ومشاركته في التطوير والتحسين.
- الصبر والالتزام في إيجاد الحلول المختلفة للمشكلات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي.
- ضرورة قيام الإدارة بمؤسسات التعليم العالي على تفعيل ثلاث وظائف رئيسة وهي: التدريس، البحث العلمي وخدمة المجتمع من خلال أسس إدارة الجودة الشاملة.

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### الكتب:

1. أشرف السعيد أحمد محمد (2008)، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي - دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
2. الطائي محمود، (2008)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان .
3. العقيلي عمر وصفي (2001)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان.
4. حامد سوادى عطية (1993)، دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض .
5. جار فريد راغب (1999)، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة .
6. رافدة عمر الحريري (2010)، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
7. محمد عوض التتوري، أغادير عرفات جويحان (2006)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان.
8. محمود أحمد بدوي (2010)، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية.
9. يوسف حجيم الطائي ، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي (2008)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

#### مقال في مجلة:

1. الصرايرة خالد احمد، العساف ليلي (2008)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعلّم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربيّة لضمان جودة التعلّم الجامعي، العدد 14 .
2. المحياوي قاسم نأف (2007)، إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة.مجلة اتحاد الجامعات العربيّة. العدد4.

#### مقال منشور في ملتقى:

1. جريس، إيمان جورج متري (2007) ، إدارة الجودة الشاملة وإمكاناتها التطبيقية في جامعة بيرزيت الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، كتاب بحوث المؤتمر الثالث لإتحاد نقابات أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية، جامعة القدس.
2. جميل نشوان (2004)، تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة.
3. محمود أحمد محمود (2009) ، معايير و نظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى مشروع الطرق العلمية في التعليم العالي، القاهرة.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

1. Williams Damon, Berger Joseph, Clendon Shederik (2005), **Toward a model of inclusive excellence and change in postsecondary institutions**, Association of American colleges and Universities.

المنهجية اليابانية للتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية ( الكايزن )

Japanese methodology for continuous improvement of human resources performance (Kaizen)

<sup>2</sup>تريكي حسان

جامعة الطارف

[hacenesocio@yahoo.fr](mailto:hacenesocio@yahoo.fr)

<sup>1</sup>حديدان صبرينة

جامعة جيجل

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

تاريخ القبول: 2019/10/30

تاريخ الاستلام: 2019/07/18

**ملخص:** إن الدعوات المتلاحقة التي صار ينادي بها القائمون على إدارة الموارد البشرية، تصبّ جلها في اعتماد التجديد كوسيلة أساسية للتغيير. بيد أن هذا التجديد قد أخذ من جهد إدارة الموارد البشرية الكثير، إذ أنه يتطلب منها إصلاحات جذرية وصارمة. لذلك صارت فلسفة الخطوات الصغيرة والمريحة باتجاه التحسين " الكايزن " فلسفة تنادي بها كبرى المؤسسات للوصول إلى درجة عالية من النجاح والتميز. ويعود سر نجاح " الكايزن " لاعتمادها على خطوات صغيرة للتغيير، وحثها على التفكير المبدع والخلاق. وقد جاءت هذه الورقة البحثية للتعريف بمفهوم الكايزن باعتباره أحد التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية انطلاقا من التساؤلات التالية: ما هي تقنية الكايزن؟ وكيف يمكن الإستعانة بها لتحسن أداء الموارد البشرية؟

الكلمات المفتاحية : المنهجية اليابانية، التحسين المستمر، الكايزن.

تصنيف JEL: A1 ؛ A14

**Abstract:** The philosophy of small and comfortable steps towards improvement has become a philosophy advocated by major institutions to achieve a high degree of success and excellence. The secret of Al Kaizen's success lies in its reliance on small steps of change, and it encourages creative and creative thinking. This research paper aims to introduce the concept of Kaizen as one of the modern trends in human resource management based on the following questions: What is the Kaizen technology? How can they be used to improve the performance of human resources?

**Keywords:** Japanese methodology; Continuous improvement, Kaizen.

**JEL classification codes:** A1 ؛ A14.



**1. مقدمة:**

يشهد العالم اليوم تسارع غير مسبوق نحو التنافس الاقتصادي والريادة العالمية، خاصة مع التطور التقني والتكنولوجي، وهو ما أسهم بشكل كبير في تطوير العمليات الإدارية والاقتصادية والصناعية... وف خضم هذه التحولات، أدركت المؤسسات أنها تعمل في بيئة غير مستقرة، وحتى تتمكن من الاستمرار وسط هذا التنافس الحاد، لا بد لها من تكريس عمليات التحسين المستمر التي تعتبر الحل الوحيد لضمان شروط البقاء.

وأهم ما مكن الإشارة إليه عند حديثنا عن التحسين المستمر، هو الأساليب الإدارية التي انتهجتها المؤسسات اليابانية، التي طالما تدارسها الباحثون في مجال الإدارة والاقتصاد، معتبرين إياها العامل الرئيس للتفوق الياباني.

وما يزيد التفوق الياباني ميزة، هو أنه قد بُني بالرغم من فقر البلد من الموارد وتعرضها الدائم للزلازل، براكين، فيضانات، أعاصير) واعتماد هذا البلد على استيراد معظم مواردها من بلدان خارجية، أضف إلى ذلك وجود شركات عالمية رائدة ومنافسة ( جنرال موتورز، مرسيدس، فورد)، وعلى الرغم من هذا، فقد استطاعت اليابان أن تنتج منتجات ذات جودة عالمية، ومنافسة للشركات العالمية.

إن الأساس الذي توصل له الباحثون من خلال دراستهم للتجربة اليابانية، وتفوقها رغم كل الظروف وفي فترة زمنية قصيرة هو إتباعها لتقنية الكايزن KAYZEN التي تعتمد على خطوات صغيرة ومستمرة نحو التحسين بتقليل الهدر في الوقت والجهد والموارد. فما هي تقنية الكايزن؟ وما هي نتائجها على أداء الموارد البشرية؟

**2. تقنية الكايزن: التعريف والنشأة**

لقد عكفت المؤسسات اليابانية منذ على استخدام تقنية الكايزن والاستعانة بها للوصول إلى تحقيق أهدافها المؤسسية والإبقاء على مركز الريادة. وقد عرفت تقنية الكايزن على أنها: الخطوات الصغيرة نحو التحسين المستمر.

**2.1. تعريف الكايزن:**

كايزن Kaizen تعني باللغة اليابانية التغيير للأفضل . يمكن تعريفها على أنها كلمة مركبة من جزئين:

كاي Kay وتعني التغيير زان Zen وتعني للأفضل والأحسن.

وتعني عموما التحسين المستمر. (Maria Kurban, 2003,02)

وهي وسيلة لتحقيق التحسين المستمر... وتشير في العادة إلى النشاطات التي تؤدي

باستمرار إلى تحسين جميع مناحي العمل. / (Fr. slideshare/net. 12/05/20147/

1804h) فالكايزن أداة منهجية تستعملها المؤسسات الراغبة في تحقيق تعديلات إيجابية في

كل جوانب العمل سواء التنظيمية، التسييرية، البشرية... .

ويعرفها صاحبها Massaki Imai على أنها: تحسين مستمر، يشترك فيه كل

الأشخاص، في كل الأقسام طوال الوقت. إذ أن هذه التقنية ليست حكرا على الإدارة العليا

فحسب، بل هي التزام يعم جميع مستويات وأقسام المؤسسة، وليس بعملية آنية، بل هي جهود

مستمرة باستمرار نشاط المؤسسة وعملياتها.

وعموما فالكايزن هي: البحث عن إجراء تحسينات مستمرة في الآلات و المواد والعمل

وطرق الإنتاج، باستخدام تشجيع المقترحات وأفكار فريق العمل ف المؤسسة. ( Chase

Richard B and others, 2004, 280 ) وباختصار، فالكايزن هي وسيلة التغيير البسيط

لجعل الأشياء أحسن وأفضل باستمرار.

والحقيقة أن الهدف الأساس لتقنية الكايزن، لا يكمن فقط في استمرارية التحسينات، بل

في منع الهدر في الجهد والوقت. فاليابانيون يعتقدون أن الأسلوب الأمثل والأضمن للتحسين

هو التدرج والاستمرارية، حتى لا تكون النتائج سلبية.

والهدر عند اليابانيين متنوع:

✓ المودا Muda : وهو هدر الوقت والمال.

✓ الموارا Mura : التضارب في المسؤوليات والصلاحيات، التضارب في

الأعمال والمهام، التضارب في النماذج الإدارية.

✓ الموري Muri : زيادة إجهاد العمال بدنيا، ووجودهم في بيئة عمل غير مريحة

وغير ملائمة.

وإذا كان مفهوم الكايزن مرافقا دوما للتغيير، فإن الكايزن تختلف عن التغيير في كونها لا

تحمل معها تلك المخاوف التي طالما حملها التغيير، خاصة تلك التغييرات المفاجئة. كما أن

التغيير يتطلب إصلاحات قد تكون جذرية وهيكلية، بينما تتبع تقنية الكايزن خطوات صغيرة

بل ومريحة باتجاه التحسين. ( مورير، د.ت، 14 )

فالكايزن هي تقنية عكس التغيير الجذري الذي اصطلح عليه اليابانيون ب: الكايباكاكو  
.KAIKAKU

## 2.2. مميزات تقنية الكايزن ( Bound S and others, 1994, 68 ):

✓ الأثر: طويل المدى ونتائجه غير واضح في كل مرحلة. إذ قد يهيئ لإدارة المؤسسة أو عمالها أن جهودهم لا تؤتي ثمارها، وذلك لأنهم يستعجلون النتائج، بينما نتائج تقنية الكايزن لا تبدو إلا على المدى الطويل، وفي المستقبل البعيد.

✓ مقدار التقدم: خطوات صغيرة، وقد تبدو تافهة أو مضحكة. ففي بعض الأحيان، يضطر مطبقوا الكايزن لأن يسلكوا بعض السلوكات التي تبدو للمراقب العادي على أنها سلوكات لا فائدة منها، ولكنها مهمة جدا حتى تكتمل التقنية وتؤتي نتائجها.

✓ التغيير: تدريجي وثابت. لا تؤمن تقنية الكايزن بالتغيير الجذري، ولا بالتغيير المفاجئ، بل إن عمليات التغيير فيها تكون بشكل تدريجي قد يستغرق عشرات السنين، لذلك تكون نتائجها بعيدة المدى.

✓ المساهمون: كل أعضاء المؤسسة. بدء بالعمال البسطاء، الحراس، الإداريين، الإطارات، فكل من هو فاعل في المؤسسة يعتبر معنيا بتطبيق الكايزن، كل على مستواه.

✓ الأسلوب: الصيانة والتحسين. وهو أسلوب الإدارة اليابانية عموما، إذ أن منهجيتها لا تركز على الخطأ أو من ارتكبه، بل على الظروف والعوامل التي تسبب في وقوع هذا الخطأ، ومعالجتها من أجل الوقاية من الوقوع فيه لاحقا. بل وتقف حتى عند أوجه النجاح والتفوق من أجل تثمينها وتدعيمها بحثا عن تميز وتفوق أكبر.

✓ المتطلبات العملية: استثمار قليل مع جهود كبيرة. فهي من بين المنهجيات والتقنيات النادرة التي لا تكلف المؤسسة المال والجهد الكبيرين، بل وتختصر تكاليف كثيرة قد تدفعها المؤسسة في تطبيق منهجيات أخرى كالتكاليف الخاصة بالتخطيط والتحليل الاستراتيجي.

✓ الجهود توجه إلى الأشخاص لا إلى التكنولوجيا: فوجه الاستثمار وهدفه هو المورد البشري باعتباره مصدرا للثروة والفكر.

✓ معيار التقييم: جهود عملية لتحقيق نتائج أحسن. إذ يركز التقييم على ما أثبتته المورد البشري من جهود بغية تحقيق نتائج أفضل من المستوى الذي وصلت له المؤسسة.

والملاحظ أن الكايزن في خصائصها تختلف جذريا عن الأسلوب الأمريكي في التغيير، والذي لا يؤمن بالتدرج في التحسين، ولا بمشاركة كل أعضاء المؤسسة فيه، والمحك الأساس عنده للحكم على نجاح التغيير هو قيمة الأرباح المحققة.

### 2.3. نشأة الكايزن: ( مورير، 9-14 )

تم تطبيق فكرة الخطوة الصغيرة من أجل التحسين المستمر على نحو منهجي أول مرة في فترة الكساد في أمريكا عام 1940؛ حيث كان لزاما عليها الاستعداد للحرب والتغلب على الوقت والقصور الشخصي، فابتكرت بذلك دورات إدارية أطلقت عليها " التدريب في إطار التصنيع TWI . ومن بين أول من دعم هذه الفكرة إدوارد ديمينغ الذي علّم المدراء أن يشركوا كل موظف مهما كانت درجته في عمليات التحسين.

وقد تم نقل فلسفة الخطوات الصغيرة من أجل التحسين إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، وتقبلها اليابانيون بكل سهولة على عكس الأمريكيين، مما جعل الاقتصاد الياباني يعيد بناء ذاته على دعامة الخطوات الصغيرة، ويكون في الريادة، وهو ما جعل اليابانيين يطلقون على هذه التقنية اسما خاصا بهم وهو: الكايزن.

والحقيقة أن الكايزن عبارة عن فلسفة إدارية ابتكرها Taiichi O hno لقيادة المؤسسات الصناعية والمالية، وطورها فيما بعد الخبير الياباني Maskay I Mai سنة 1989 بنشره لكتاب كايزن، ثم كتاب جمبا\* كايزن عام 1998.

### 3. الأسلوب العملي لتطبيق الكايزن:

إن المتصفح لكتابات المشتغلين حول تقنية الكايزن، العرب منهم والأجانب، يجد اختلافا كبيرا في الخطوات العملية لتطبيقها، وفي هذه المساهمة سيتم التوجه بالتقنية نحو ما يفيد في استثمارها خدمة لتحسين أداء الموارد البشرية، وذلك كما يلي:

#### 3.1. طرح أسئلة صغيرة لإزالة المخاوف:

تعتمد الكايزن على أسلوب الأسئلة الخمس. طُوّرت تقنية اللّمادات الخمسة The 5 Whys وضُبّطت بدقّة داخل أروقة شركة Toyota Motor كعنصر حيويّ ضمن برنامجها التدريبي لحل المشاكل.

ويصف تايتشي أونو مهندس نظام إنتاج تويوتا في الخمسينات هذه التقنية في كتابه Toyota production system بالقول: " إن أساس المنهج العملي الذي اعتمده تويوتا في حل المشكلات هو طرحها للسؤال لماذا؟ خمس مرات، حينما لا تجد الحل. فحينما نعيد لماذا خمس مرات، تتحول المشكلة بطبعها إلى الحل، ويصبح حلها أكثر سهولة ووضوحا. الحل، أو

\* Gemba : كلمة يابانية تعني موقع العمل الفعلي. وتعني جمبا كايزن التحسين المستمر في مواقع العمل

ما هو العمل، يعرف عند تويوتا ب 1H وبالتالي:  $5W = 1H$  ( Taiichi Ohno, 1978,123 )

فإذا كان المشكل الذي تواجهه المؤسسة هو: فقدان مكانتها في السوق. فإن تطبيق هذه التقنية يكون على النحو التالي:

**المشكلة: فقدان المؤسسة لمكانتها لماذا؟ بسبب تناقص عدد الزبائن.**

- لماذا؟ المنتج لا يرضيهم.
- لماذا؟ لأنه لا يلي توقعاتهم.
- لماذا؟ نحن لا نعرف توقعاتهم بالضبط.
- لماذا؟ لا توجد لدينا معلومات عن ما يرغبون.
- لماذا؟ فشل نظام العلاقات العامة.

**وبالتالي: لاسترجاع مكانة المؤسسة، لابد من تفعيل نظام العلاقات العامة**

وقد سمحت طريقة الأسئلة 5 بالكشف عن جذور المشكل والعامل الرئيس في إحداثه، بدلا من إصاق التهمة بشخص معين، وذلك باتخاذ خطوات وإجراءات بسيطة ودون تكاليف، وهو الأمر الذي يقضي على المشكل من جذوره.

### 2.3. التدبير في أفكار صغيرة لاكتساب عادات ومهارات جديدة:

فالفكرة - مهما كانت بسيطة، أو بدت ساذجة- هي أساس التجديد والإبداع. لذلك تعتمد هذه التقنية على التدبير في كل الأفكار البسيطة واستلهاام العادات والمهارات منها.

### 3.3. الأفعال هي جوهر الكايزن:

يرى روبرت مورير أن الكايزن ليست نظرية بل هي تقنية عملية وتطبيقية، والمميز فيها أنها تمكننا من تجاوز كل المشكلات والعقبات بشكل هادئ عن طريق خطوات صغيرة، مهما بدت هذه الخطوات تافهة أو مضحكة. سيتم حل المشكلات وتجاوز العقبات دون تعب يذك، لأن الأمر لا يتعلق بتغيير جذري، بل تغييرات بسيطة وجزئية، وسيأخذ الأمر منا وقتا أطول، لذا لابد من الصبر وعدم استعجال النتائج. ( مورير، 89 )

### 4.3. التركيز على العميل:

ويعتبر التركيز على الزبون واحتياجاته الهدف الأساسي والأهم بالنسبة لتقنية الكايزن، وذلك انطلاقاً من أن تواجد واستمرار المؤسسة يعتمد على رضا الزبون وما يحققه المنتج له من توقعات، وأنه مهما كانت حاجة الزبون للمؤسسة كبيرة، فإن حاجتها هي للزبون أكبر. ويمكن أن تتضح أهمية الزبون أكثر من خلال مدخل الأنساق المفتوحة، فعلى اعتبار المؤسسة نسقاً مفتوحاً على البيئة المحيطة بها، ويعتمد على هذه البيئة في استيراد الطاقة التي تعتمد عليها الأنشطة الداخلية بغرض تحويل الموارد المستوردة من البيئة المحيطة وتصديرها كمنتجات ومنتجات للبيئة نفسها؛ فالجتماع (البيئة المحيطة) الذي هو عبارة عن جماعات من المستهلكين (الزبائن) هو المصب الرئيسي لمخرجات المؤسسة، والوعاء الذي يستقبلها، فإذا قبل الزبائن ما تنتجه المؤسسة فإن ذلك سيمدها بالطاقة مرة أخرى ليستمر نشاطها، وإلا فسوف يتوقف نشاطها وتضمحل وتزول لعدم توفر مدخلات من البيئة.

ويعتبر التركيز على العميل المبدأ الجوهرى ومحور تقنية الكايزن، فمن خلال استطلاع حاجاته والتأكيد على المواصفات التي يرغبها في المنتج والسماع لشكاويه والاهتمام بمقترحاته تتمكن المؤسسة من تحصيل ورصد كل ما يجب أن يتوفر في المنتج من مواصفات وتقلل تكاليف الأخطاء وتصل بذلك إلى درجة رضا الزبون الذي سيكون دائماً ووفياً للمنتج وبالتالي يمنح للمؤسسة القدرة على مواصلة نشاطها. تعمل إدارة الجودة الشاملة جاهدة من أجل تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى الزبائن، وذلك بتوفير المنتج بالمواصفات المطلوبة وأكثر من ذلك المتوقعة، على أن يكون بسعر معقول ويصل إلى المستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة وبالكمية الكافية لسد احتياجاته. والهدف من كل هذا هو الحفاظ على الزبون الحالي وزيادة وفائه للمنتج ومحاولة جذب زبائن جدد من أجل توسيع دائرة تسويق المنتج.

### 5.3. التركيز على استمرارية التحسينات:

إن الدرس الذي يجب استخلاصه من تطبيق الكايزن هو أن التحسين لا نهاية له، وأن الاهتمام بضرورة تجويد المنتج والعمليات والأداء لا بد أن يبقى مطلباً ملحاً لدى كل عضو من أعضاء المؤسسة مهما بلغت المؤسسة من مركز تنافسي ومهما حققت من سمعة جيدة في بيئة

العمل. وباعتبار البيئة الخارجية تتغير فإن معايير الجودة غير ثابتة وبالتالي يكون البحث عن الجودة عملا مستمرا في عمل المؤسسة.

وتعتبر عملية التحسين المستمر العنصر الأكثر حرجية في المؤسسة، حيث تتطلب حشد جهود مشتتة بين العمال والإداريين والاستشاريين وإتباع سياسات مرنة تشجع على التحسين. وتقوم هذه العملية ضرورة على تحديد هدف يلتزم به جميع أعضاء المؤسسة هو التميز في كل ما ينتج عن المؤسسة الذي يتأتى عن فرق عمل فعالة تعتمد على تحسين الجودة ووضع مقاييس دقيقة لتقييم الجودة. هذا دون إهمال تأثير الظروف المحيطة بالمؤسسة كظروف العمل والقيم السائدة والثقافة والنظام السياسي التي تعتبر عوامل محددة لاستمرار التحسين.

وعلى اعتبار أن عملية تحسين الجودة عملية غير منتهية، فإن مفهوم التحسين المستمر يركز على عدة اعتبارات أهمها: أن التحسين ذو طبيعة حركية، وهو عملية لها البداية ولكنها بلا نهاية ولا يمكن النظر إليها كبرنامج يتم إنجازه في إطار وقت ثابت.

وتتطلب عملية التحسين المستمر ما يلي ( مصطفي، 71، 2004):

- اختيار عملية تتطلب التحسين مع وضع أهداف مبتغاة من هذا التحسين.
- البحث عن سبل تحسين العملية.
- تصميم عملية محسنة.
- تنفيذ العملية المحسنة.
- توثيق العملية المحسنة وإعلام كافة المعنيين بها ( العمال، الزبائن، الموردن...).
- تدريب القائمين على تنفيذ العملية على أدائها بالطريقة الجديدة التي تفرض التحسين في العمل كصيغة جديدة.

### 6.3. إرساء وتكريس روح الفريق (فرق العمل):

تعتبر هذه الفرق عنصرا أساسيا في أي جهد إداري، حيث أن الفكرة المحورية للكايزن هي التكامل في العمل، ويستخدم هذا التكامل لتشجيع التعاون لتحقيق التحسينات المستمرة. ويعرف فريق العمل بأنه: " مجموعة من الأشخاص يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم. وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم. " ( Manuel du participant, 2000, 05) وما يميز فريق العمل عن جماعة

العمل هو وجود المهارات المتكاملة لأعضاء الفريق. ويعود السبب وراء فعالية أداء الفريق قياسا بالأداء الفردي إلى (الفياض، 51، 2005):

- السلوك الفردي في الجماعة يأتي منسجما مع بقية الأعضاء ( سواء كان مقلدا أو مقلدا).
- وتشكل المجموعة حسب نظرية التعلم الاجتماعي المجال الرئيسي للتعلم، كما أن المسؤولية الجماعية عن الإنجاز تشكل تعزيزا لسلوك الأعضاء الإيجابي.
- يحقق الفرد من خلال المجموعة حاجاته الاجتماعية ويتعود على الانتماء للمؤسسة.
- تحقق المجموعة للفرد حاجاته للأمن والحماية من خلال تماسك المجموعة.
- وبذلك يكون إنجاز المجموعة أعلى من مجموع الإنجاز الفردي للأعضاء، ويعود ذلك للتنسيق والتعاون.

### 7.3. حلقات الجودة وعجلة ديمينغ APCD :

وهي حلقات بسيطة يجتمع فيها العمال بشكل دوري لمناقشة مشكلات العمل وحلها. وذلك بالاعتماد على عجلة ديمينغ كما يلي:

**خطّط:** بمعنى ضع خططا تتوقع فيه كل العقبات التي يمكن أن تواجه العمل، وبالتالي يكون بالإمكان تفادي كل العوائق التي تقف في وجه تحقيق الجودة أو كل مسببات الرداءة (الأخطاء، التبذير...)

- **نقّد:** ضع قيد التطبيق ما خطّطت له، وذلك بإشراك العمال داخل المؤسسة.

- **راقب:** بعد وضع معايير محددة ودقيقة يمكن بواسطتها تحديد مدى مطابقة العمليات (التنفيذ) لما تم التخطيط له تحديد الفارق.

- **صحّح:** تدارك الأخطاء التي تم الوقوع فيها بتقليل الفارق في الإنجاز، وذلك بتحسين العمليات، الآلات، تدريب العمال وتدعيم الاتصالات بينهم وبين القيادة.

ولا تتوقف الدورة عند مرحلة التصحيح، ولكنها تستمر لثمرتها عنها دورة أخرى تكون أكثر

رصانة منها، لما لها من توقعات أكثر للأخطاء التي يمكن الوقوع فيها. Chardonnet et

(Thibaudon, 2003) وتندرج هذه الاستمرارية في الدورة ضمن المقاربة النسقية التي تعتبر

المؤسسة نسقا يحتوي عمليات متعاقبة الاستمرار وذات اعتماد متبادل فيما بينها دون انتهاء.<sup>1</sup>

( Soutenain et Farcet,2007, 408 )



#### 4. استخدام الكايزن في تنمية الموارد البشرية:

إن الكايزن تقنية تتعدى مستويات التنظير وتتوجه إلى العمليات والإجراءات التي يمكن أن تظهر نتائجها على الموارد البشرية داخل المؤسسة، والهدف هو التحسين المستمر لعمل الفريق. ويشكل المورد البشري وقود المؤسسة مهما كان نشاطها، فهو أهم عامل من عوامل القوة والثفوق في الوقت الراهن (حاضر المؤسسة)، وعُدّة الحضور الفاعل في مستقبلها. فلا غنى لأي مؤسسة مهما امتلكت من وسائل ومعدات وتقنيات عن المورد البشري الذي يعتبر العقل المحرك لهذه الوسائل.

وقد جاءت هذه التقنية لتشكّل ثورة في ميدان التسيير، ويعتبر تطبيقها تغييراً تنظيمياً قد يحدث العديد من المخاوف لدى العمال الذين لا بد أن يعلموا بأي قرار تتخذه إدارة المؤسسة من أجل تغيير أدوات أو طرق العمل أو الهيكل التنظيمي، ويتم ذلك بتفعيل قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات. وكما أن العامل بحاجة لمشاركته في اتخاذ القرارات، فهو بحاجة أكبر لتحفيزه على العمل لتحقيق الأهداف المرجوة تحفيزاً معنوياً ومادياً.

وعلى اعتبار التغيير التنظيمي يأتي دائماً بما هو جديد، فلا مناص من الاهتمام بتنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب والتكوين والتعليم وتشجيع الإبداع والابتكار....

#### 1.4. تنمية روح المبادرة لدى الموارد البشرية:

من خلال تشجيع طرح الأفكار مهما كانت بسيطة وإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات .

#### 2.4. التحفيز العوائد والمكافآت:

وتستخدم في تحفيز العمال لقبول التغييرات المختلفة وتبني الثقافة الجديدة. ولا تقتصر العوائد والمكافآت على المال فقط بل تشمل أيضاً القبول والاحترام والتقدير.

#### 3.4. عمل الفريق:

وهو ما من شأنه أن نم روح التعاون لدى أعضاء الفريق، ويسمح بتبادل أكبر للمعلومات التي تعتبر أساساً لتحقيق الأهداف. كما أن عمل الفريق يسمح بمراجعة الفرد لسلوكياته وتغيير ما هو غير ملائم منها، واكتساب مهارات جديدة.

**4.4. الاتصالات:**

إن المعلومات المتبادلة بين العاملين في المؤسسة من الوسائل الهامة في تغيير الثقافة، وذلك من خلال فتح قنوات اتصال في كل الاتجاهات، مما يجعل العمال على اطلاع مستمر بظروف العمل وبالتالي إقناعهم بضرورة تغيير مبادئ معينة لأنها لا تتفق مع طبيعة العمل.

**5.4. تشجيع التعلم الذاتي والتدريب المستمر:**

فالتعلم الذاتي هو الباب الذي يفتح للعامل إمكانية التطوير في سلوكه ومهاراته وحتى عواطفه. وهو ذلك النشاط الذي يقوم به العامل مدفوعا برغبته هو لا بدافع خارجي. كما يسمح التدريب المستمر بصقل كافة المعارف والمهارات المكتسبة وتجديد السلوكات التي تؤهل لمواكبة متغيرات البيئة.

**6.4. مشاركة العاملين:**

إن عملية إشراك العمال في المبادئ والأسس والقيم والمعتقدات الهامة في تجسيد التحسينات المستمرة من الوسائل المهمة. فالعمال مهما كان مستواهم يتبنون ما يقتنعون ويؤمنون به من مبادئ وقيم، ومن الصعب على القيادة أن تفرض عليهم مبادئ تناقض ما يحملونه من معتقدات، ولهذا لا بد من استخدام وسائل الإقناع المختلفة، ومن أهمها مشاركتهم في وضع المبادئ والقيم الجديدة مما يسهل عملية تغيير الثقافة مع تفادي ظهور أي نوع من المقاومة.

**5. خاتمة:**

كانت الموارد البشرية ولا زالت وستظل المحرك الأساس لعمل المؤسسات وديمومة نشاطها. ولقد فرض التحول نحو الاقتصاد الرقمي تحولا نحو زيادة الاهتمام بتدريب وتنمية الموارد البشرية بما يتلاءم ومتغيرات العصر. ولقد استحدثت المؤسسات اليابانية طريقة الكايزن التي تعتمد خطوات صغيرة نحو التغيير، بما تسمح بتقبل التغيير من طرف العمال من جهة وتحقيق أهداف التغيير ومواكبة العصر من جهة أخرى.

### قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد سيد مصطفى(2004)، إدارة الجودة الشاملة والأيزو9000، الناشر أحمد سيد مصطفى، القاهرة.
- 2- روبر مورير(د.ت)، خطوة واحدة صغيرة قد تغير مجرى حياتك: طريقة الكايزن، مكتبة جرير، عمان.
- 3- محمود أحمد العبد الله الفياض (2005)، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان.

### المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- André Chardonnet et Dominique Thibaudon, Le guide du PDCA de Deming, Edition d'organisation, 2003.
- 2- Bound S and others , Total quality management , MC- Graw Hill , INC, USA , 1994.
- 3- Chase Richard B and others, Operation Management for competitive advantage. 10<sup>th</sup> ed, MC- Hill companies, Ince, USA, 2004.
- 4- J. F Soutenain et P. Farcet, Organisation et gestion de l'entreprise, BERTI édition, Alger, 2007.
- 5- Manuel du participant, Equipe qualité( comment démarrer une équipe d'amélioration) , D G SONALGAZ , 2000.
- 6- Maria Kurban, Management Gehemins Kaizen. www. Kaizen- institute, Germany, 2003.
- 7- Taiichi Ohno, Toyota production system, Diamon, Tokyo ,1978 .

### مواقع الأنترنت:

- <sup>1</sup> - Fr. slideshare/net. 12/05/20147/ 1804h

دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية  
Institutions Small And Medium Their Role In Achieving  
Economical Development

<sup>1</sup>بومدين وهيبة

جامعة الجزائر 3

[Boumediene.wahiba@univ-alger3.dz](mailto:Boumediene.wahiba@univ-alger3.dz)

تاريخ القبول: 2019/10/30

تاريخ الاستلام: 2019/08/03

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تسهم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية ذات أساس مستديم خاصة لدى الدول التي تعتمد في اقتصادها على الاقتصاد الريعي وجعلها كبديل استراتيجي له، وهذا من خلال قدرتها الفائقة في زيادة الطاقات الإنتاجية واستيعاب اليد العاملة، إذ اعتبرت من بين أفضل البدائل للإنعاش الاقتصادي وهذا بالرغم من الصعوبات والعراقيل التي تواجهها، كما استخلصنا من الدراسة أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص أكبر بكثير من عدد المؤسسات التابعة للقطاع العام، ما دل أن مساهمتها في الناتج الداخلي الخام قليلة.

**الكلمات المفتاحية:** التنمية ، التنمية الاقتصادية ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تصنيف JEL: O20، O1، H32

**Abstract:** This study aims at highlighting the role that small and medium enterprises contribute to achieving economic development with a sustainable basis, especially in countries that rely on the economy as a strategic alternative to it. This is achieved through their ability to increase productive capacity and absorb labor. Was considered one of the best for economic recovery, this despite the difficulties and obstacles encountered. We also concluded from the study that the number of small and medium enterprises in the private sector is much higher than the number of public sector institutions.

**Keywords:** Development; Economic development; Small and medium enterprises

**JEL classification codes:** O2, O1, H32.

## 1. المقدمة:

حظى موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باهتمام من طرف العديد من الدول العالم، كون للدور الفعال الذي تسهم به في إحداث النمو والتنمية الاقتصادية بالنظر ما تملكه من فعالية وسرعة التأقلم مع متغيرات المحيط الاقتصادي، إذ حتمت اليوم على الدول المتقدمة والأقل تقدما بالاهتمام والتركيز على سياسة الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و الحث على إنشائها من أجل تحقيق تنمية مستدامة خاصة في البلدان التي تعتمد في اقتصادها على الاقتصاد الريعي، وجعلها بديلة عنه...، ومن هذا المنطلق تم صياغة إشكالية البحث كما يلي:

'ما مدى الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية؟'

من أجل الإجابة على الإشكالية السابقة تم صياغة الفرضية التالية :

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور فعال في تنمية الاقتصادية خارج المحروقات في الجزائر المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الاستنتاجي والتحليلي، إذ هدفت الدراسة إلى تبين التنمية التي تحقق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ ما وفرت لها الظروف المناسبة خاصة القانونية لممارسة نشاطها، فيما برزت الأهمية البحث في توضيح دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية وتوفير مناصب جديدة للشغل وخلق للقيمة المضافة على المستوى الوطني والمحلي في الجزائر

ومن بين الدراسات السابقة نذكر دراسة، سنة 2010 دراسة جلاي بوشرف و بوخيزة خيرة بعنوان: " دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء الاقتصاد الوطني، حيث هدفت الدراسة على التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و مدى الانجازات التي تحققت من أجل النهوض بالاقتصاد المحلي، مبرزاً أهم العراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ممارسة نشاطها

## 2. التنمية والتنمية الاقتصادية :

استحوذ موضوع التنمية المستدامة اهتمام العالم خلال سنوات الماضية، وهذا على جميع الأصعدة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والبيئية)، إلا أن تطبيقها يختلف من وسط

لآخر، إلا أنها تركز في طياتها على توفير حياة أفضل لكل فرد من أفراد المجتمع في حاضر والمستقبل... لهذا أتاحت الحكومات فرص حقيقية لإحداث التحول الجذري مم حتم على المجتمع الدولي الانتقال ملزم نحو الاقتصاد الأخضر من أجل ضمان مستقبل مستدام ومرغوب فيه يعزز الدالة الاجتماعية و الرفاه البشري والقضاء على الفقر دون الاستفاد الأصول البيئية .ومن أجل تحقيق التنمية الاقتصادية يجب على المؤسسات بمختلف أنواعها الاهتمام بتحقيق الأهداف التنموية التي تركز على وجود استراتيجيات عمل مناسبة وهادفة في تكوين قاعدة اقتصادية ناجعة وفعالة أساسها الاستدامة

أصبح مصطلح التنمية متداول في كثير من الأوساط الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية إلا أن تطبيقه يختلف من بيئة إلى آخر وهذا حسب معايير التحليل التي تحليل كل بيئة، إذ أنه يأخذ مفاهيم مختلفة حسب البيئة التي يستعمل فيها (محمد عبد القادر عطية، 2003، صفحة 69)

ك وفق اللجة العالمية للبيئة عرفت التنمية بأنها تلبية الحاجات الأساسية للجميع وتوسيع الفرصة أمام المجتمع في تحقيق لهم حياة أفضل ونشر القيم التي تشجع الأنماط الاستهلاكية ضمن حدود الإمكانيات البيئية المتاحة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2014).

فيما نجد أغلب التعريفات الاقتصادية للتنمية المستدامة تركز على الإدارة المثلى للموارد الطبيعية، وذلك بالتركيز على الحصول على الحد الأقصى من منافع التنمية الاقتصادية، بشرط المحافظة على خدمات الموارد الطبيعية ونوعيتها... في ظل الانفتاح نحو اقتصاد السوق و تزايد اهتمام السلطات بمسائل من خلال السعي لترشيد استعمال الموارد الطبيعية و البحث عن سبل الوصول إلى تنمية مستدامة بما يبقى من الرفاهية للأجيال المقبلة (للعمل، ديسمبر 2001)، ذلك بتوفر احتياجات الأجيال الحالية بدون إحلال بحقوق الأجيال المستقبلية في الرفاه والتمتع و وضع حد أدنى مئة عام لأي مشروع تنموي (قادري، 2013، صفحة 55).

ك هي تلك العملية التي تتضمن الموازنة بين أحوال العيش الفعلية والأحوال المرغوب فيها أو التي يمكن تحقيقها، وهي موازنة قد تكون ذات طابع قومي بين فترات زمنية، أو قد تكون ذات طابع دولي في نفس الفترة الزمنية (المعهد و المعهد العربي للثقافة العربية، بدون سنة نشر، صفحة 12) تعريف "جيرالد ماير" "Gerrald Maier" خبير الأمم المتحدة " بأنها: "عملية يرتفع بموجبها الدخل القومي الحقيقي (كمية السلع والخدمات الموضوعة تحت تصرف

السكان) خلال فترة من الزمن". (المعهد و المعهد العربي للثقافة العربية، بدون سنة نشر، صفحة 12)

ويعرفها أيضا بأنها "عبارة عن زيادة الناتج القومي نتيجة لتوزيع الموارد المعطلة بشكل أكثر كفاءة مما كانت عليه من قبل". (المعهد و المعهد العربي للثقافة العربية، بدون سنة نشر، صفحة 10)

تعريف الاقتصادي "س. واجل" "S. Wagel" فيرى أن: "التنمية الاقتصادية هي تلك العملية التي تتضمن الموازنة بين أحوال العيش الفعلية والأحوال المرغوب فيها أو التي يمكن تحقيقها وهي موازنة قد تكون ذات طابع قومي بين فترات زمنية، أو قد تكون ذات طابع دولي في نفس الفترة الزمنية".

التنمية الاقتصادية "كسياسة اقتصادية طويلة الأجل لتحقيق النمو الاقتصادي، كما أنها عملية يزداد بواسطتها الدخل القومي الحقيقي للاقتصاد خلال فترة زمنية طويلة، وإذا كان معدل التنمية أكبر من معدل نمو السكان، فإن متوسط دخل الفرد الحقيقي سيرتفع" (بكري، 1988، صفحة 63)

تعريف علي أحمد عتيقة" دبلوماسي سابق بالأمم المتحدة فيرى بأن: "التنمية الاقتصادية عملية إنسانية تتكون من تفاعل عناصر الإنتاج المتعارف عليها (الأرض، العمل، ورأس المال و الإدارة) بناء على قرارات استثمارية تهدف إلى زيادة حقيقية في إنتاج الاقتصاد الوطني من مختلف السلع والخدمات اللازمة للاستهلاك المحلي والتصدير والتوفير الفردي والقومي، كما أنها تشمل أيضا عوامل رئيسية غير اقتصادية مثل القيم الاجتماعية والعقيدة الدينية والنظم والمؤسسات السياسية القائمة، ومدى قابليتها لتسهيل أو إعاقاة التنمية العملية في كل مجتمع على حدة، وخلال فترات زمنية محددة، كما تتصل العملية بعوامل اقتصادية وسياسية دولية تؤثر في تحركاتها واتجاهاتها على الصعيد القطري والاقليمي". (البتول، بدون سنة نشر)

كما أن هناك من الاقتصاديين من يؤكد بان: "التنمية الاقتصادية هي تلك العملية التي يزداد فيها الدخل القومي، ودخل الفرد في المتوسط، بالإضافة إلى تحقيق معدلات عالية من النمو في قطاعات معينة تعبر عن التقدم". (مدحت العقاب، 1983، صفحة 455)

كما ويعرفها البعض على "أنها العملية التي يتم بمقتضاها الانتقال من حالة التخلف إلى حالة التقدم، ويحدث بمقتضى هذا الانتقال إحداث العديد من التغيرات الجذرية والجوهرية في البنيان والهيكلة الاقتصادي". (عجيمية، عطية ناصف، و نجا، 2006، صفحة 77)

### 3. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لا يوجد مفهوم دقيق وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالمؤسسات التي تعتبر في الدول المتقدمة صغيرة، تعتبرها الدول النامية كبرى، ولقد تبنت الدول معايير مختلفة لتعريفها ومن أهم المعايير الشائعة: معيار العمال، معيار رأس المال، معيار المبيعات والإيرادات، معيار الإنتاج... ولكن أكثر المعايير شيوعاً هو عدد العاملين بها، و هنا يوجد أيضاً اختلاف حول الحد الأعلى والأدنى لعدد العاملين مثلاً في ألمانيا لا يزيد العدد على 49 عامل وفي إنجلترا 200 عامل و 300 عامل في اليابان. ورغم هذا الاختلاف يمكن سرد بعض التعاريف نذكر منها:

❖ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي عبارة عن مشاريع التي لا يتجاوز عدد العاملين فيها 250 مشتغلاً (راتول، يومي 17 و 18 أبريل 2006، صفحة 173)

❖ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي عبارة عن مشروعات التي يدخلها حجمها دائرة المشروعات التي تحتاج للدعم والرعاية والنابعة من عدم قدرتها الفنية أو المالية على توفير هذا الدعم من مواردها وقدراتها وإمكاناتها الذاتية " (أبو موسى، 2003، صفحة 04).

وفي دراسة حديثة عن المؤسسات المتوسطة والصغيرة قام بها إتحاد دول بلدان جنوب شرق آسيا ASEAN فقد اعتبر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي يكون عدد عمالها أقل من 100 عامل (سبنسر هل و صليب، 1998، صفحة 111) أما في الجزائر فأخذ المشرع بالمعايير الأوروبية، فعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كما يلي: "المؤسسة الصغيرة هي كل مؤسسة تشغل ما بين 10 و 49 شخصاً ولا يتجاوز رقم أعمالها 200 مليون دج أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دج، إلى حين المؤسسة المتوسطة حسب هذا القانون هي كل مؤسسة تشغل من 50 إلى 250 شخص ويكون رقم أعمالها السنوي ما بين 200 مليون دج و 2 مليار دج، أن يكون حصيلتها السنوية ما بين 100 إلى 500 مليون دج "

بصعب تحديد مفهوم خاصة مع الغياب التعريف الشامل وواضح من طرف الباحثين المهتمين بهذا القطاع من بين القيود التي تتحكم في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر منها :



أ/. تنوع في النشاط الاقتصادي: فالنشاط الاقتصادي للمؤسسة يلعب دورا رئيسيا في تحديد مفهومها لذا نجد المؤسسات الإنتاجية التي تتطلب استثمارات كبيرة وعدد كبيرا من العمال كصناعة السيارات ، فيما نجد المؤسسات الخدمائية تتمتع بهيكل تنظيمي بسيط بمقارنة بالمؤسسات الإنتاجية.

ب/. اختلاف في درجة النمو: ان التباين في درجات النمو يقسم العالم إلى مجموعتين : مجموعة الدول المتقدمة وأخرى النامية، مما يعكس هذا التباين على مستوى التقدم وتطور التكنولوجي المستخدم في كل بلد ما يعكس على منهجية عمل المؤسسة وتقدمها على جل الأصعدة على سبيل المثال المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة في أمريكا يمكن اعتبارها مؤسسات كبيرة في الجزائر أو المغرب وهذا راجع لدرجة النمو البلد.

ج/. تعدد فروع النشاط الاقتصادي: على سبيل المثال نجد النشاط التجاري ينقسم إلى التجار بالجملة والتجار بالتجزئة

د/. تعدد الأطراف المعنية: إذ نجد:

ـ الحكومة: تمنح الدولة تراخيص للمؤسسات لممارسة نشاطها الاقتصادي

ـ المستثمرون: في حالة إذ قرر شخص ما فتح مؤسسة عليه باختيار اسم لها

ـ علماء الإدارة: لان تنظيم وإدارة المؤسسات يتأثر بعدد العاملين فيها حيث أن حجم المؤسسة له علاقة بعدد العمال فيها إذ نقول عن المؤسسة كبيرة إذ كانت تضم عدد كبير من العمال والعكس صحيح (برنوطي نايف، 2010، صفحة 20)

ـ علماء الاقتصاد: يهتم الاقتصاديون بمعرفة عدد الوحدات التي يتكون منها النشاط الاقتصادي مثلا عدد الوحدات الصناعية أو الخدمائية وكذلك العوامل الإنتاج المستخدمة

4. أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يمكن تصنيفها إلى عدة أصناف منها:

1) التصنيف الاقتصادي:

أ). حسب المعيار النشاط الممارس : مؤسسة إنتاجية، مؤسسة تجارية، مؤسسة خدمية (مصطفى أبو ناعم، 2002، صفحة 11)

ب). حسب أسلوب العمل : تنقسم إلى المؤسسات المصنعة والمؤسسات الغير المصنعة .

ج). حسب طبيعة منتجاتها: يمكن تقسيمها إلى:

☞ **مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية:** حيث يتركز نشاط المؤسسات المختصة بإنتاج السلع على المنتجات التالية: المنتجات الغذائية، منتجات الجلود والأغذية والنسيج ، تحويل المنتجات الفلاحية...

☞ **مؤسسات إنتاج السلع الوسطية :** تحويل معادن، صناعة الميكانيكية والكهرباء، المحاجر والمناجم

(2) حسب معيار الحجم :

نجد معيارين أساسيين هما:

أ). **المعيار الكمي :** وهي مجموعة من المؤشرات النقدية و الغير النقدية والتي تعتم بالتصنيف المؤسسات اعتمادا على مجموعة من السمات التي تفرق الفروقات بين الأحجام المختلفة للمؤسسات كعدد العمالة، رأس المال

ب). **المعيار النوعي :** تعدد هذه الأخيرة في تكوين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ومن أكثر المعايير شويعا نذكر:

☞ **استقلالية العمل والإدارة:** المدير هو المالك وهو له الصلاحية اتخاذ القرار داخل المؤسسة و يتحمل كامل المسؤولية فيما يخص الالتزامات المشروعة إتجاه الغير .

☞ **حصة المؤسسة في السوق :** تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات تنافسية في السوق وليست احتكارية لذا فإن حصتها في السوق محدودة.

☞ **الملكية :** حيث نميز ثلاثة أنواع قد تكون عامة ، أو خاصة ، مختلطة

## 5. آليات وبرامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

في ظل ما تشهده المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشاكل والمعوقات ، قامت وزارة المشرفة عليها بوضع مجموعة من الآليات التنظيمية التي من شأنها دعم و ترقية هذه المؤسسات نذكر منها:

### 1.5. تطوير المنظومة المعلوماتية الاقتصادية والإحصائية:

هدفت الوزارة المكلفة بالمؤسسات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى بناء نظام معلومات اقتصادي وإحصائي قوي وفعال يمكن هذه المؤسسات من استغلاله في ظروف أحسن هذا من جهة ، ومن جهة أخرى حتى تتمكن الوزارة من أخذ صورة دقيقة عن وضعية مختلف قطاعات

النشاط ، وتتيح لها فرصة إعداد مخططات التأهيل وإنشاء بنوك المعلومات.، وفي سنة 2003 تم إنجاز دراسات وتحقيقات اقتصادية على ثلاثة صناعات وهي: الصناعة الغذائية، مواد البناء، الكيمياء والصيدلة (Ministere, 2004, p. 04) ، وتم تخصيص مبلغ مالي من ميزانية الوزارة قدره 100 مليون د.ج لانجاز مجموعة من الدراسات والتحقيقات الاقتصادية ، من بينها 5 دراسات في طور الإعداد في فروع البناء والأشغال العمومية، التجارة والتوزيع، الخشب والفلين والورق، الصناعات النسيجية، الإلكترونيك والالكتروتقني والأعلام الآلي.

**2.5. تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :** وهذا من خلال تحسين القدرة التنافسية وجعلها مواكبة للتغيرات العالمية خاصة على مستوى المجال الاقتصادي في ظل هيمنة التكتلات الاقتصادية الكبرى على الأسواق العالمية، تفرض علينا إيجاد الطرق الحديثة، ذات ناجعة وفعالية في عملية تأهيل المؤسسات (Bagnaso & Sabel, 1994, p. 27) وحتى تتمكن المؤسسات الجزائرية من مسايرة التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي، ولكي تصبح منافسة لنظيراتها في العالم، وبالنظر للتحديات المذكورة آنفا التي تنتظرها، عدت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية) وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة(برنامجا وطنيا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقيمة واحد مليار دينار سنويا يمتد إلى غاية سنة 2013، إذ إعتبر هذا البرنامج بمثابة تنمية سوسيو اقتصادية مستدامة على المستوى المحلي، وهذا بواسطة نسيج من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذي تنافسية و فعالية في سوق مفتوح، وإنشاء قيم مضافة جديدة وفي خلق مناصب شغل دائمة، وتطوير الصادرات خارج المحروقات، و التقليل من الضعف التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومن بين أهدافه الأساسية التي رعى إليها البرنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر:

- ✓ خلق تنسيق فعال بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ومكونات محيطها القريب .
- ✓ تحسين القدرات التقنية ووسائل الإنتاج، مع العمل على تحليل فروع النشاط وضبط إجراءات التأهيل للولايات بحسب الأولوية، عن طريق إعداد دراسات عامة تكون كفيلا بالتعرف عن قرب على خصوصيات كل ولاية وكل فرع ، وسبل دعم من خلال تثمين الإمكانيات المحلية المتوفرة لبلوغ الترقية المحلية.
- ✓ المساهمة في تمويل مخطط تنفيذ عمليات التأهيل، والمتعلقة بترقية المؤهلات المهنية .

**3.5. ترقية المناولة والشراكة:** حيث تم تأسيس مجلس وطني لترقية المناولة يلتقي فيه المناولون والشركات الصناعية الكبرى لتنمية المناولة الصناعية، حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم الوسائل لتنمية القطاع وتعزيز عمليات الشراكة بين القطاع الوطني الخاص والعام وكذا مع الشركاء الأجانب، كما تم تنصيب مختلف الهياكل التنظيمية المكونة له. كما قامت الوزارة بعمل تحسيسي اتجاه المتعاملين الاقتصاديين للاندماج في فضاءات ترقيتها.

#### 6. الإجراءات ومراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر:

**1.6. مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر:** مرت بثلاث مراحل وهي على نحو التالي:

☞ **المرحلة الأولى** تمتد من 1963 إلى غاية 1982 (والاجتماعي، 1999، صفحة 08):

اعتماد الجزائر غداة الاستقلال النظام الاشتراكي الذي يقوم على تحكم الدولة في القوى الاقتصادية للتنمية وإعطاء الأولوية للقطاع العام على الخاص أدى إلى تهميش دور قطاع PME-PMI وبقي تطور القطاع الخاص محدودا على هامش المخططات الوطنية.

#### ☞ **المرحلة الثانية** تمتد من 1982 إلى غاية 1988:

حظي القطاع الخاص لأول مرة بعد صدور قانون الاستثمار لسنة 1982 بدور في تحقيق أهداف التنمية الوطنية، إلا أنه لم يشجع على إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة بسبب تحديد سقف الاستثمارات مما أدى إلى توجيه جزء من الادخار الخاص نحو نفقات غير منتجة أو مضاربية.

#### ☞ **المرحلة الثالثة** منذ سنة 1988:

بسبب النتائج السلبية المسجلة على مستوى مختلف القطاعات دفعت إلى تبني اقتصاد السوق كخيار بديل، لهذا تم إصدار مجموعة من القوانين منها:

✓ بتاريخ 14 أفريل 1990 صدر قانون النقد والقرض مكرسا مبدأ حرية الاستثمار الأجنبي وتشجيع كل أشكال الشراكة.

✓ بتاريخ 05 أكتوبر 1993 صدر قانون ترقية الاستثمار الذي نص على المساواة بين المستثمرين الوطنيين والأجانب أمام القانون، الحق في الاستثمار بحرية، إنشاء وكالة لدعم

الاستثمارات ومتابعتها .

✓ سنة 2001 صدر الأمر رقم 03/01 الخاص بتطوير الاستثمار والقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 12 ديسمبر 2001 والذي يهدف إلى تحسين المحيط الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## 2.6. الإجراءات المتخذة في الجزائر لتفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

لقد أصبح الاعتقاد بأهمية الاعتناء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة راسخا لدى السلطات العمومية في الجزائر، وقد تكرر ذلك فعلا بإصدار قانون توجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتاريخ 2002/12/12، والذي يعتبر منعرجا حاسما في تاريخ الذي شاهدته المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث حدد الإطار القانوني والتنظيمي الذي تنشط فيه، وكذا برامج وآليات لتدعيم تنافسيتها، كما يعد إلحاق قطاع الصناعة التقليدية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2002 اعترافا من السلطات العمومية بالدور الاقتصادي الهام، على الصعيد المحلي لقد استفاد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 4 ملايين دينار من المخصصات الإجمالية لبرنامج دعم النمو الاقتصادي 2009/2005 والمقدر بما يعادل 55 مليار دولار. ويضطلع القطاع -في إطار هذه المخصصات- بالقيام بالمهام التالية:

إنشاء وتجهيز الوكالة الوطنية لتطوير م ص م 2004/03/08، والذي يعد بحد ذاته مؤشرا قويا للاهتمام الذي توليه السلطات العليا للبلاد لترقية القطاع. وتسهر هذه الوكالة على وضع حيز التنفيذ السياسة القطاعية عبر العمليات الأساسية التالية (مديوني، 2011)

✓ تجسيد ومتابعة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقدر بـ 1 مليار دج سنويا يمتد إلى غاية 2013، وقد قدم الاتحاد الأوروبي نحو 57 مليون أورو لإعادة تأهيل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتم بالفعل تأهيل أكثر من 350 مؤسسة.

✓ تقييم فعالية ونجاعة تطبيق البرامج القطاعية ومتابعة ديمغرافية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (إنشاء، توقف، تغيير النشاط).

✓ ترقية وإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعلى ذلك تم إنشاء لجنة وزارية مشتركة تجتمع دوريا بهدف إعداد برنامج وطني بهذا الخصوص كما تم الانطلاق في إعداد دراسة تشخيصية حول واقع التطوير التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ جمع واستغلال ونشر المعلومة الخاصة بمجالات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث قامت الوزارة بتخصيص 100 مليون دج لإجراء دراسات وتحقيقات اقتصادية منها ما تم إنجازه.

#### 7. دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دفع عجلة التنمية في الجزائر:

إن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لم تولى له الأهمية إلا في السنوات الأخيرة، والاعتراف بأن هذه المنشآت بإمكانها الإسهام في تحقيق التنمية المرجوة للاقتصاد الوطني، وهذا من خلال (درديرة، أيام 25- 26 - 27 جويلية 2005)

☞ دعم سياسات الاكتفاء الذاتي على الأقل في بعض السلع والخدمات والتقليل من الاستيراد وتحسين الصادرات والمساهمة الفعلية في دعم الناتج القومي  
☞ خلق فرص عمل متنوعة ولكل الفئات المجتمع، كما أنها تشكل إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستخدميها، كما تشكل مصدرا إضافيا لتنمية العائد المالي للدولة من خلال الاقتطاعات والضرائب المختلفة.

☞ إعادة إدماج المسرحين من مناصب عملهم جراء الإفلاس لبعض المؤسسات العمومية، أو بفعل تقليص حجم العمالة فيها جراء إعادة الهيكلة، وهذا ما يدعم إمكانية تعويض بعض الأنشطة المفقودة.

☞ عامل مهم لتنمية المناطق الريفية وتقليل الهجرة من الأرياف إلى المدن.

☞ استغلال الموارد المحلية بدرجة كبيرة.

☞ دعم سياسات الاكتفاء الذاتي، من خلال التقليل من الاستيراد وتحسين الصادرات والمساهمة الفعلية في دعم الناتج القومي لما تتميز به من المرونة في مواجهة التقلبات الاقتصادية.

☞ تمكن فئات عديدة من المجتمع تمتلك الأفكار الاستثمارية الجيدة ولكنها لا تملك القدرة المالية والإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية.

☞ ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية، باستخدام أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، وكذا إحياء أنشطة المتخلي عنها كإحياء لتراث الصناعات التقليدية.

☞ العمل على تنويع مصادر الدخل وذلك من خلال إنتاج السلع البديلة للواردات بالإضافة إلى إمكانية توسيع الأنشطة التصديرية لهذه المنشآت.

تتكامل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المؤسسات الكبيرة، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستطيع أن توفر المنتجات والخدمات التي تحتاجها المشاريع الكبرى، هذا ما ينتج عنه خلق هيكل صناعي متكامل قادر على جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، وكذلك المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي، مع توظيف المدخرات الوطنية ودعم القيمة المضافة وزيادة حجم الاستثمارات المحلية، تنشيط الصادرات خارج المحروقات باعتبارها كبديل اقتصادي من أجل أحداث التنمية الاقتصادية ذات استدامة، مع العمل على تنويع وزيادة الصادرات وخفض حجم الواردات، والذي يؤدي إلى تحسين الميزان التجاري وزيادة معدلات النمو الاقتصادي وانتعاشه (بن عاتق و بن عاتق، 2011)

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم في التخفيف من حدة العجز في الميزان التجاري، باستخدام أفضل أنواع الفنون الإنتاجية، كأن تساهم مباشرة في إنتاج مكونات السلع تتجه للتصدير، فمثلا نجد أن المؤسسات التي يعمل بها من 01 إلى 10 عمال ويغلب عليها الحرفي لها القدرة على تلبية احتياجات أسواق التصدير وخاصة المنتجات التقليدية، حيث تتمتع هذه المنتجات بزيادة طلب الدول الصناعية عليها، إلى جانب أنها أكثر استجابة للتغيرات السريعة في السوق العالمي (لسلوس، أيام 18-19 ماي 2011، صفحة 107)

ويمكن توضيح مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري من خلال التوسع الذي حصل في إنشاء المؤسسات، والتي يمكن توضيحها في الجدول 1 أدناه .

الجدول 1: تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الطابع القانوني خلال الفترة الممتدة ما بين 2005 إلى غاية 2015 (الوحدة: بالمليار دج)

السنوات	قطاع العام BIP	قطاع الخاص BIP
2005	457,8	1356,8
2006	481,5	1560,2
2007	505,0	1679,1
2008	589,65	1884,2
2009	457,8	2146,75
2010	651,0	2364,5

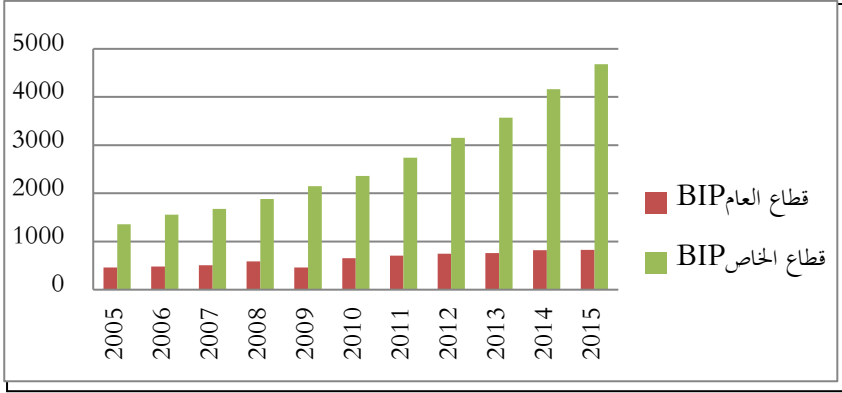
2740,06	704,05	2011
3153,77	749,86	2012
3574,07	760,92	2013
4162,02	816,8	2014
4681,68	827,53	2015

(المراجع: )الديوان الوطني للإحصائيات(2016) ،

من خلال الإحصائيات المدونة في الجدول 1 أعلاه والمتعلقة تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الطابع القانوني خلال الفترة الممتدة (2005 - 2015)، وبإسقاطها على الشكل البياني 1 أدناه نلاحظ أن أكبر مساهمة الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الطابع القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خلال فترة الدراسة يرجع إلى القطاع الخاص إذ بلغت مساهمة الناتج الداخلي الخام ما قيمته 4681,68 مليار د.ج سنة 2015، فيما رجعت أدنى مساهمة للقطاع العام خلال سنتين 2005 ، و 2009 ما يعادل مساهمة قدرها 457,8 مليار د.ج كما هو موضح في الشكل البياني 1 أدناه، نلاحظ بالنسبة لمساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الداخلي في زيادة مستمرة خلال فترة الدراسة الممتدة ما بين 2005 إلى غاية 2015، حيث بغت أدنى مساهمة سنة 2005 ما يعادل 1356,8 مليار د.ج، وتتواصل الزيادة إلى أن تصل أقصى قيمة لها سنة 2015 أي ما يعادل 4681,68 مليار د.ج، فيما نلاحظ أن القطاع الخاص شهد زيادة متواصلة في حجم المساهمة خلال الفترة الممتدة ما بين 2005 إلى غاية 2008 ، حيث بلغ سنة 2005 ما قيمته 457,8 مليار د.ج، ليصل سنة 2008 إلى ما قيمته 589,65 مليار د.ج، لتتخفف قيمة المساهمة سنة 2009 بما يعادل 131,85 مليار د.ج بمقارنة بسنة 2008 ، لتشهد سنة 2010 إرتفاع في قيمة المساهمة أي بزيادة قدرها 193,2 مليار د.ج بالمقارنة بسنة 2009 وتتواصل قيمة الارتفاع إلى أن تصل سنة 2015 إلى ما قيمته 827,53 مليار د.ج وهذا ما يوضحه الشكل 1 أدناه.

الشكل 1 أعمد بيانية توضح تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الطابع القانوني خلال الفترة الممتدة ما بين 2005 إلى غاية 2015 (الوحدة: بالمليار دج)





المصدر : (من إعداد, اعمدة بيانية توضح قطاع العام BIP و قطاع الخاص BIP خلال الفترة (2005-2015) بالاعتماد على مخرجات برنامج excel, 2019)

الجدول 2: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطابع القانوني خلال الفترة

الممتدة ما بين 2005 إلى غاية 2015

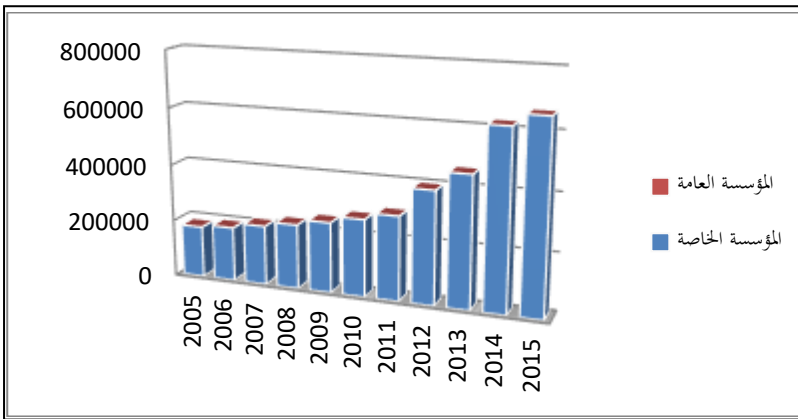
المؤسسة العامة	المؤسسة الخاصة	البيان
778	179893	2005
778	189552	2006
778	207949	2007
778	225449	2008
874	245842	2009
739	269806	2010
666	293946	2011
626	392013	2012
591	455398	2013
557	618515	2014
552	658737	2015

المراجع: (الاستثمار، مارس 2016، صفحة 12)

من خلال الإحصائيات المدونة في الجدول 2 أعلاه والمتعلقة بتطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الطابع القانوني خلال الفترة الممتدة ما بين 2005 إلى غاية 2015، وبإسقاطها على الشكل البياني 2 أدناه، نلاحظ أن أكبر عدد بلغ 658737 مؤسسة صغيرة

ومتوسطة سنة ورجع إلى القطاع الخاص، وأدنى عدد سجلناه هو 552 ورجعت إلى القطاع العام وهذا خلال سنة 2015، كما نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص في زيادة مستمرة وهذا ما نلمسه من خلال الإحصائيات الجدول 2 أعلاه حيث بلغ عدد المؤسسات 179893 مؤسسة سنة 2005، وتتواصل الزيادة في التطور في العدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التابعة للقطاع الخاص حتى تصل إلى أقصى عدد سنة 2015 حيث بلغت 658737 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، على غرار ما نلاحظه لدى القطاع العام حيث شهد تذبذب مستمر ما بين الزيادة والنقصان عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث عرفت الفترة الممتدة ما بين 205 إلى غاية 2008 استقرار في العدد حيث بلغ عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 778 مؤسسة، فيما سجلنا زيادة قدرها 96 مؤسسة سنة 2009، فيما شهدت السنة 2010 انخفاض في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يعادل 135 مؤسسة بمقارنة بسنة 2009، وتتواصل عدد الانخفاض في عدد التطور في المؤسسات الصغير والمتوسطة خلال السنوات 2014، 2013، 2012، 2011، إلى أن يصل سنة 2015 إلى 552 مؤسسة كما هو موضح في الشكل 2 أدناه.

الشكل 2: أعمدة بيانية تمثل تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطابع القانوني خلال الفترة الممتدة ما بين 2005 إلى غاية 2015



المراجع : (من إعداد، أعمدة بيانية توضح المؤسسات العامة والخاصة خلال الفترة (2005-2015)

بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL، (2019)

من خلال تحليلنا للإحصائيات المدونة في جدول 1 و 2 خلال الفترة الممتدة ما بين 2005 إلى غاية 2015 وبإسقاطها على الشكل البياني 1 و 2 يتضح لنا :

☞ أن مساهمة القطاع الخاص في الناتج الداخلي الخام أكبر من مساهمة القطاع العام وهذا حسب الإحصائيات المدونة في جدول 1 أعلاه وبإسقاطها على الشكل البياني 1 أعلاه.

☞ أن تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أعلى في القطاع الخاص على غرار ما هو عليه في القطاع العام وهذا حسب الإحصائيات المدونة في جدول 2 أعلاه وبإسقاطها على الشكل البياني 2 أعلاه .

### الجدول 3: مناصب الشغل المصرح بها حسب الطابع القانوني

خلال الفترة الممتدة ما بين 2009 إلى غاية 2015

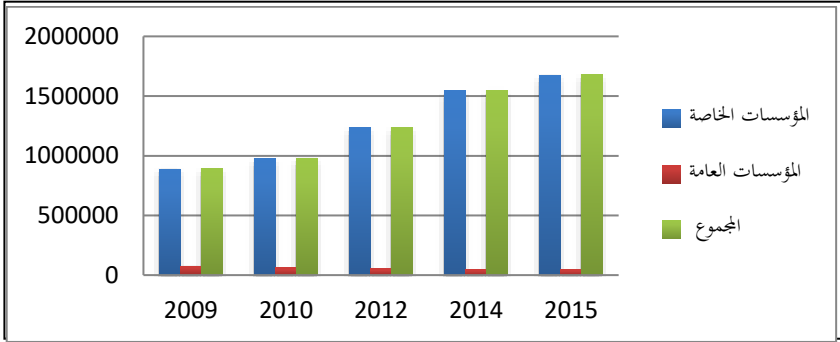
السنوات	2009	2010	2012	2014	2015
المؤسسات الخاصة	888829	977942	1233073	1547525	1676111
المؤسسات العامة	76283	61661	52786	48783	48086
المجموع	965112	1039603	1285859	1596308	1724197

المراجع: (وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)

من خلال الإحصائيات المدونة في الجدول 3 أعلاه، والمتعلقة بتطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات حسب الطابع القانوني خلال الفترة الممتدة ما بين (2009-2015)، وبإسقاطها على الشكل البياني أدناه، نلاحظ أن عدد المناصب الشغل المصرح بها من طرف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار حيث شهدت نمو متزايد خلال الفترة الممتدة ما بين 2009 إلى غاية 2015 حيث بلغت 965112 منصب شغل سنة 2009 لتصل سنة 2015 إلى 1724197 منصب شغل تضمه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( القطاع العام + القطاع الخاص)، كما نلاحظ أن عدد الأكبر لمناصب الشغل يرجع إلى القطاع الخاص حيث يوفر عدد كبير من مناصب الشغل نتيجة تكونه لعدد كبير من المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على غرار القطاع العام حيث بلغ أكبر عدد لمناصب الشغل 1676111 منصب سنة 2015، وأدنى عدد قدر 888829 خلال سنة 2009 لقطاع الخاص، كما سجلنا زيادة متواصلة لعدد المناصب الشغل المصرح بها بالنسبة للقطاع الخاص، بمقارنة بالقطاع العام الذي شهد انخفاض تدريجي لعدد المناصب الشغل، حيث بلغ أكبر عدد لمناصب الشغل لقطاع العام بلغت

76283 منصب شغل خلال سنة 2009 فيما تشهد السنوات المتبقية انخفاض تدريجي حيث وصل عدد سنة 2015 إلى 48086 منصب شغل، والشكل 3 أدناه يوضح ذلك.

الشكل 3: أعمدة بيانية توضح مناصب الشغل المصرح بها حسب الطابع القانوني خلال الفترة الممتدة ما بين 2009 إلى غاية 2015



(المراجع : ) من إعداد، أعمدة بيانية توضح المؤسسات العامة والخاصة خلال الفترة (2005-2015) بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL, 2019)

## 8. الخاتمة :

من خلال الدراسة ليجري التأكيد على دور الهام والبارز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إحداث التنمية والدفع بالعجلة الاقتصادية إلى النمو والازدهار وذلك بخلق فرص العمل ، وتنويع الصادرات خارج المحروقات، باعتبارها النمط الأكثر فعالية في تحريك القوى العاملة شبه الماهرة وغير الماهرة خاصة لما يوفره القطاع الخاص من مناصب عمل مختلفة والمتنوعة تراعي المستوى العلمي للأفراد، وتوسيع نطاق التنمية ليشمل كافة المجالات، مع الحث على الاستغلال الأمثل للموارد المحلية استغلالاً أمثلاً بكل كفاءة وفعالية، لتكون بذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار استراتيجي وبديل وافي عن الاقتصاد الريعي للجزائر.

## قائمة المراجع :

2011 المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كميزة تنافسية بين الواقع و المآول الجزائر [www.pmeart-dz.org](http://www.pmeart-dz.org) الموقع الالكتروني

2004 Bulletin d'information Economique algerie Ministère de PME et L'artisanate  
1994 PME et developpement economique en Europe france ED la decouvert-Paris  
[www-Ugp-Pme.org.dz](http://www-Ugp-Pme.org.dz)

إدارة الأعمال الصغيرة : أبعاد الريادة 2010 الأردن دار وائل للنشر والتوزيع

- إدارة المشروعات الصغيرة 2002 الأردن دار الفجر للنشر والتوزيع
- أعمدة بيانية توضح المؤسسات العامة والخاصة خلال الفترة (2005-2015) بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL الجزائر
- أعمدة بيانية توضح قطاع العام BIP و قطاع الخاص BIP خلال الفترة (2005-2015) بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel الجزائر
- التنمية الاقتصادية 1988 مصدر دار الجامعة
- التنمية الاقتصادية: دراسات نظرية وتطبيقية 2006 مصر الدار الجامعية
- التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية و التطبيق 2013 لبنان مكتبة حسن العصرية للنشر والتوزيع
- 2014 التنمية المستدامة و الإدارة المجتمعة جامعة الدول العربية -
- 2016 للديوان الوطني للإحصائيات الجزائر
- ديسمبر 2001 المخطط الوطني للعمل من أجل البيئة والتنمية المستدامة
- المعهد بون سنة نشر المعهد العربي للثقافة و بحوث العمل (1979) دروس في التخطيط الاقتصادي الجزائر المعهد العربي للثقافة
- بعض التجارب الدولية في دعم تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدروس المستفادة يومي 17 و 18 أبريل 2006 ملتقى وطني بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية 173 شلف جامعة حسيبة بن بوعلي - شلف
- تجربة تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول أجنبية أيام 19-18 ماي 2011 ملتقى وطني حول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية خلال الفترة 2007-2010 الجزائر جامعة أحمد بوقرة، بومرداس
- 1999 تقرير متعلق بالسداسي الأول للجزائر المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي بدون سنة نشر دراسات مختارة في الصناعة النفطية الكويت منظمة الدول العربية
- دور اتحاد عام غرف التجارة و الصناعة في تنمية المشروعات لصغيرة والمتوسطة أيام 27 - 26 - 25 جويلية 2005 ندوة حول المشروعات الصغيرة و المتوسطة 02 ليبيا جامعة الليبية
- غتناهاات الحديثة في التنمية 2003 مصدر دار الجامعة
- مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق النمو الاقتصادي في الجزائر 2011 مجلة السياسات الاقتصادية العدد 02، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 84
- مقدمة في علم الاقتصاد 1983 لبنان، دار النهضة العربية بيروت
- منشأة الأعمال الصغيرة 1998 مصدر الدرار الدولية للنشر والتوزيع
- تجربة بنك فيصل الإسلامي المصري في تمويل المنشآت الصغيرة و المتوسطة 2003 الملتقى السنوي الإسلامي السادس: دور المصارف و المؤسسات المالية الإسلامية في تمويل المشآت الصغيرة و المتوسطة 04 عمان الأمانة العربية للعلوم المالية و المصرفية
- مارس 2016 نشرية المعلومات الاحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 24 الجزائر وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار

لمحة عن المعالجة المدنية والجزائية للتجارة الالكترونية في التشريع الجزائري

An overview of penal and civil processing of electronic commerce in Algerian legislation

عنان امال

جامعة الوادي

[annan-amal@univ-eloued.dz](mailto:annan-amal@univ-eloued.dz)

صحراوي العيد

جامعة الوادي

[Laidahraoui85@gmail.com](mailto:Laidahraoui85@gmail.com)

عوادي مصطفى<sup>1</sup>

جامعة الوادي

[Pr.aouadi@gmail.com](mailto:Pr.aouadi@gmail.com)

تاريخ القبول: 2019/10/30

تاريخ الاستلام: 2019/08/06

**ملخص:** لقد أدى التطور التكنولوجي المذهل الذي عرفه الإنسان إلى تفكير هذا الأخير في استعمال التكنولوجيا في جميع مجالات الحياة السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية و أهم جانب اقتصادي طبعها هو ميدان الأعمال خاصة الأعمال التجارية حيث ظهر ما يعرف بالتجارة الالكترونية، هذه الظاهرة التي حتمت على المشرع أن ينظمها مدنيا ويعالج الجرائم المرتكبة بمناسبة ممارستها جزائيا، وتعتبر الجزائر من بين الدول التي لم تعرف هذا النوع من التصرفات إلا مؤخرا.

سيتم التطرق في هذا المقال إلى المعالجة التشريعية للمشرع الجزائري من الناحية المدنية أو من الناحية الجزائية، حيث سيتم النظري في الأول من التجارة الالكترونية كتصرف مدني وفي الثاني لهذا النوع من التجارة والجرائم التي ترتكب بمناسبةها، والجزائر من بين دول العالم التي تعرف التجارة الالكترونية بصفة محتشمة، أما الجريمة الالكترونية فهي موجودة في الجزائر وبكثرة شديدة لعوامل متعددة اختلفت منها ما يتعلق بالعمولة ومنها ما يتعلق بسهولة توفر الأجهزة الذكية.

**الكلمات المفتاحية:** التجارة الالكترونية، الجريمة الالكترونية، القانون المدني، قانون العقوبات.

**Abstract:** The remarkable technological development of man has led to the latter's thinking about the use of technology in all spheres of political, cultural, social and economic life. The most important economic aspect, of course, is the field of business, especially business, where the so-called electronic commerce has emerged. It deals with the crimes committed in connection with its criminal practice, and considers Algeria to be among the States that have only recently known this type of conduct.

This article will deal with the legislative treatment of the Algerian legislator from a civil and penal point of view. The theory will be the first of e-commerce as a civil act, the second for this type of trade and the crimes committed on its side. Algeria is one of the countries of the world that defines electronic commerce in a fair manner , While electronic crime is present in Algeria and very large number of different factors, different from globalization, including the availability of smart devices.

**Keywords:** Electronic Commerce, Electronic Crime, Civil Law, Penal Code.

**JEL classification codes:** L81, F13, J51.

## المقدمة:

إن وجهة التجارة الإلكترونية والأعمال تأثرت بما يسمى بالعملة والتطور التكنولوجي والمعلوماتي فعالم التجارة الذي بدأ بالمقايضة ثم بيع وشراء السلع بالنقود أو الذهب أو أي عملة متفق عليها ثم حسب الحاجيات والضروريات الاجتماعية، ما دفع إلى تغيير مفهوم الدفع النقدي ليتم استخدام الشيكات والسفستجات وأوامر الدفع وكل ذلك يدل على الدفع النقدي، لكن في أيامنا هذه أصبح العالم قرية واحدة صغيرة ليتغير بذلك النمط التجاري من وسائل الدفع المذكورة سابقا إلى ما يعرف بالدفع الإلكتروني أو التجارة الإلكترونية التي تعني بيع وشراء أو تبادل الخدمات والمنتجات والمعلومات من خلال أجهزة الكمبيوتر والتي تستعمل فيها الشبكة العنكبوتية العالمية، هذه الأخيرة التي أصبحت لا غنى عنها في شتى المعاملات خاصة منها التجارية، ويتجلى دورها الضخم فيما يعرف بالبورصات الوطنية أو العالمية التي لا يمكن تصور صيرورتها دون التعامل الإلكتروني، و يتجلى الأمر كذلك بالنسبة للبنوك وما يلاحظ أن هناك دول في العالم أصبحت تكاد لا تعامل فيها نقديا أو يدويا فكل شيء أصبح بالدفع الإلكتروني، بالرغم من أن الجزائر لازالت بعيدة عن ذلك بحكم عوامل كثيرة تاريخية اقتصادية واستعمارية، لكنها ليست في معزل عن العالم ووصلها هذا الأمر بنسبة معينة، لذلك لا بد على المشرع الجزائري المدني والجزائري أن يتعرض للتجارة والتعامل الإلكتروني (باشا و عبد الرحيم، 2011).

**الإشكالية:** فكيف نظم المشرع المدني الجزائري التجارة الإلكترونية وما هي العلاجات التي جاء به نظيره الجزائري للجريمة الإلكترونية وما مدى مساهمة هذين التشريعين للتطورات الحاصلة في هذا المجال؟

## الأسئلة الفرعية:

- كيف عالج المشرع المدني الجزائري التجارة الإلكترونية؟
- كيف عالج المشرع العقابي الجزائري الجرائم الإلكترونية؟
- ما مدى مساهمة المشرع المدني والجزائري للتطورات الحاصلة في مجال التجارة الإلكترونية والجرائم الواقعة بمناسبةها؟

**الأهداف:** تهدف هذه الدراسة لإبراز الإمكانيات القانونية في الجزائر لموضوع التجارة الإلكترونية ووضع اليد على مواطن الخلل الحقيقية في هذا الموضوع الذي لا يزال قيد التطور في بلادنا.

**المنهج المتبع:** تم إتباع المنهج التحليلي الوصفي مع دراسة حالة المشرع المدني و الجزائري في الجزائر في هذا المجال المهم وهو التجارة الإلكترونية.

**هيكل الدراسة:** سيتم دراسة الموضوع من خلال جزأين لنتناول في أولهما القانون المدني الجزائري وتنظيمه للتجارة الإلكترونية وستتطرق أولا إلى تنظيم المشرع الجزائري المدني للتجارة الإلكترونية اما ثانيا فسننتقل إلى مدى مساهمة المشرع المدني الجزائري للتطورات الحاصلة في هذا المجال أما الجزء الثاني سيكون تحت عنوان المعالجة القانونية لمعالجة المشرع الجزائري للجرائم الإلكترونية حيث سنتطرق أولا لنظرة المشرع الجزائري للجريمة الإلكترونية التجارية وثانيا مدى مساهمة المشرع المدني للتطورات الحاصلة في هذا المجال.

### **أولا: القانون المدني الجزائري وتنظيمه للتجارة الإلكترونية**

إن القانون المدني الجزائري شأنه شأن باقي التشريعات المدنية المنظمة للعقود في العالم حيث وجد نفسه أمام حتمية تنظيم ما يعرف بالتجارة الإلكترونية، وهو ما سنتطرق إليه في هذا المبحث الذي سنتعرض فيه لكيفية تنظيمه للتجارة الإلكترونية، ومن ثمة التطرق لأهم زاوية في هذا الموضوع وهو التوقيع الإلكتروني وذلك ضمن المطلب الأول من هذا المبحث، أما في المطلب الثاني سنتعرض لمدى مساهمة المشرع المدني الجزائري للتطورات الحاصلة في هذا المجال.

### **1- تنظيم المشرع الجزائري المدني للتجارة الإلكترونية**

لقد شهد العالم في الأيام الأخيرة نشاطا كبيرا وحركة دؤوبة على المستوى الوطني الداخلي والعالمي من اجل العثور على الضمانات الكفيلة بنشر الثقة والطمأنينة بين التجار والمتعاملين الكترونيا وما أكثرهم في أيامنا هذه خاصة في الدول المتقدمة حيث يزيد عددهم كلما زادت نسبة التقدم في الدولة من الناحية التكنولوجية و المواصلات لذلك كان لابد على المشرع أن يتدخل بسن نصوص تشريعية وقواعد كغرس الثقة في التوقيع الإلكتروني كوسيلة الإثبات، شأنه شأن التوقيع باليد في الكتابة العادية لكن بشروط معينة يقرها القانون ومثال على ذلك



المادة 327 فقرة 2 من التعديل المؤرخ في 20/6/2005 للقانون المدني الجزائري، حيث نصت المادة على شروط يجب أن تتوفر في التوقيع الإلكتروني وهي على سبيل المثال لا الحصر:

- إمكانية التأكد من هوية الشخص الذي اصدر هذا التوقيع؛

- أن يكون التوقيع الإلكتروني معدا ومحفوظا في ظروف تضمن سلامته مثله مثل الإثبات بالكتابة على الورق وهذا بعدما بين في نص المادة 323 مكرر وافر مبدأ الإثبات بالكتابة، إما من تسلسل الحروف أو أوصاف أو أرقام أو أية علامات أو رموز ذات معنى مفهوم مهما كانت الوسيلة التي تنظمها وكذلك طرق إرسالها.

حيث تصرح بعض وكالات الأنباء الجزائرية على أرقام معتبرة تتعلق بالتجارة وممارستها داخل الجزائر من طرف الجزائريين، حيث صرحت هذه الوكالات بوجود أكثر من 50 موقعا إلكترونيا للخدمات والسلع عبر الانترنت، ويعتبر وجود هذا العدد من المواقع في بلد يضم حوالي 4 ملايين مشترك في الانترنت شيء إيجابي بالرغم من الضعف الهائل في البنية التحتية وتأخر الحكومة في إيجاد سبل لتطوير التعامل الإلكتروني في الجزائر بصفة عامة وخاصة التعامل التجاري الإلكتروني على الأقل بما يتماشى مع بيع ما هو موجود في الدول السائرة في طريق النمو. لذلك فوجود هذا العدد الهائل من المتعاملين بالانترنت فرض على المشرع الجزائري تنظيم هذه المسألة إما بصيغة مدنية كصفتها تعامل عادي مدني أو بصفة جزائية في حالة خرق القوانين المتعلقة بالتجارة الإلكترونية والدخول في الدعوى العمومية بارتكاب جرائم الكترونية من طرف المتعاملين ينص عنها مبدأ الشرعية كأفعال مجرمة أو بأوصافها المختلفة الجنائية أو الجنحة أو حتى المخالفات البسيطة. (رايس، 2014)

ولما كان القانون هو مرآة الواقع كان لابد على المشرع الجزائري أن يعالج هذا النوع من التعاملات التي أصبحت حتمية وأصبح غيرها يعتبر ضربا من القدم والتقليد و التخلف، إلا أن المشرع الجزائري قد تأخر كثيرا عن غيره من التشريعات. (عجيلة و عزيل، 2010)

## 2- مساهمة المشرع المدني الجزائري للتطورات الحاصلة في المجال الإلكتروني

يستهدف المشرع من خلال إرساء هذه القوانين والنصوص القانونية المنظمة للمحركات الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني، مساهمة ومواكبة التطور العلمي الحاصل في هذا المجال وهدفه كذلك هو وضع الأسس القانونية للتصرفات والعقود الإلكترونية، ومن اجل الوصول إلى ما يعرف بالأمن القانوني والنص على كل ما تعرفه الحياة من تطورات لحماية حقوق الناس

الناجئة عن المعاملات الإلكترونية وتحديد التزاماتهم المترتبة عنها كذلك، من أجل ذلك نلاحظ أن المشرع الجزائري قد لجأ إلى تعديل القواعد المتعلقة بالإثبات المتضمنة في نصوص القانون المدني بالإضافة إلى نصوص جديدة تتلاءم مع التقنيات الجديدة في مجال الاتصال والمعلوماتية، لكن ما يلاحظ من مآخذ على المشرع الجزائري وهو بعض التأخر على باقي التشريعات فيما يتعلق بكل ما هو مواكب للعصر والتكنولوجيا، وكما سلف ذكره نجد أنه لم يتحرك لتنظيم بعض الأمور المهمة جدا والمتعلقة بالتجارة الإلكترونية، إلا سنة 2018 وذلك بصدر القانون 18-04 المتعلق بالتصديق والتوقيع الإلكتروني، أما عن التجارة الإلكترونية ككل فلم ينظمها المشرع الجزائري بنص خاص مستقل ولم يتفطن لذلك إلا في سنة 2018 بإصداره للقانون 18-05 المؤرخ في 10 ماي سنة 2018 المتكون من 50 مادة، وهو ما يعد تأخر فادحا من المشرع الجزائري، الذي جاء بعد أن أصبحت التجارة الإلكترونية من البديهيات والمسلمات في الدول المتقدمة وحتى في بعض دول الجوار ورجوع ذلك إلى الجو العام للممارسات التجارية الإلكترونية في الجزائر مرد إلى عوائق كثيرة أهمها:

- 1- عدم تمكين المواطن الجزائري بصفة تامة من وسائل التكنولوجيا وأهمها وأشهرها الشبكة العنكبوتية التي تعاني فيها الجزائر من تخلف كبير إذ نجد دول مجاورة فقيرة من الموارد أكثر تطور من بلادنا في هذا المجال؛
- 2- عدم كفاية البنية التحتية للاتصالات للأسلكية والوصول بهذه الشبكة؛
- 3- انخفاض مستوى دخل الفرد بسبب المشاكل الاقتصادية والاقتصاد الريعي الهش؛
- 4- نقص الابتكار والمبادرات الفردية والتي حتى أن وجدت تعدم في مكانها لعدم وجود الدعم وعلى الأقل ترك هذه الفئة تعمل لما وفرته من إمكانيات شخصية؛
- 5- عدم استعمال اللغة العربية والمحتوى المحلي؛
- 6- عدم وجود وعي كافي سواء من السلطة أو الأفراد لما توفره تكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية، والافتقار إلى ثقافة مؤسسات أعمال منفتحة على التغيير والشفافية؛
- 7- عدم قدرة المتعاملين الاقتصاديين في البلاد سواء العموميون أو الخواص على توفير الكادر البشري القادر على الأخذ بمهمة الدفع بالتجارة الإلكترونية في البلاد؛
- 8- نقص ثقافة التعامل السريع والإلكتروني في البلاد؛

9- عدم توفر بيئة اجتماعية وتعليمية واقتصادية الكافية للفرد ليفكر في التعامل الإلكتروني.  
(خضير و الربيعي، 2013)

ويلاحظ من ذلك أن ليس مرده السلطة لوحدها، لان السلطة في الجزائر لها الإرادة في اللحاق بالركب في هذا المجال، والدليل على ذلك هو الثورة التي أحدثتها وزارة الداخلية في توجيهها لما يعرف بالإدارة الإلكترونية.  
و توجد هناك مبادرة ضخمة لا يمكن تجاوزها لتطوير التجارة الإلكترونية في الجزائر لكنها لم تكتفي أهمها:

\* المجهودات المبذولة على الصعيد الاستراتيجي والتشريعي؛

\* إستراتيجية الجزائر الإلكترونية سنة 2018؛

\* أنظمة وتشريعات مجتمع المعلومات الجزائري؛

\* المجهودات المبذولة على الصعيد الهيكلي والمؤسسات وذلك بوجود المؤسسات التالية في الجزائر وهي:

- سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية وللاسلكية والتي تعتبر من المؤسسات الدستورية المستقلة

- شركة تالية للصفقات السلكية والمشاركة النقدية؛

- وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال؛

- اللجنة الإلكترونية؛

- الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطورها؛

- الوكالة القضائية الجزائرية.

وهناك بوادر تنفيذية أخرى أهمها:

- برنامج كمبيوتر شخصي لكل أسرة؛

- الدفع الإلكتروني؛

- الإدارة الإلكترونية.(مسعودي و ارجيلوس، 2017)

**العقبات القانونية والتشريعية للتجارة الإلكترونية في الجزائر**

لقد ظهر العديد من المشاكل والقضايا القانونية المترتبة عن استخدام الوسائط في التجارة الإلكترونية، والتي تقوم على تعاقدات دون مستندات أو مرتكزات مالية، الأمر الذي

يثير مسألة التزامات الأطراف المتعاقدة فلا بد من تعديل وتوفير المناخ القانوني الملائم والتدابير التشريعية التي تحمي الأطراف أثناء التبادل وتنوع عملية إبرام وتنفيذ العقود الإلكترونية وتشجيع على تبني مختلف أساليب التجارة الإلكترونية وبلادنا الجزائر تعتبر من بين الدول التي تواجه تحديا حقيقيا في وضع التشريعات التي تلائم النمط الحديث من العمليات التجارية الإلكترونية، ولعل من أبرز العقبات التي تحول دون تطور التجارة الإلكترونية الجزائرية عدم إصدار قانون خاص ينظم التجارة الإلكترونية يكون مستقلا عن باقي الفروع الأخرى، إلا سنة 2018 عندما تدارك المشرع هذا الخطأ وصادر القانون 05/18 الذي يعتبر قانونا لا يزال تشويه بعض النقائص أهمها قصره واقتضابه إذ يفترض في القانون تعرضه بصفة استشرافية لجميع ما قد يحدث مستقبلا والتشريع له لضمان استقرار تشريعي وتجنب التعديلات المستمرة، ولا بد ان يأتي يوم ويصبح فيه القانون 05-18 بحاجة للتعديل لان عجلة التطور التكنولوجي وكل ما يتعلق به خاصة التجارة الإلكترونية في دوران مستمر دون توقف إذا ما كانت الجزائر بطبيعة الحال مع الركب بتوفير المناخ التكنولوجي المناسب وهو ما ينعكس ايجابيا على جميع الأصعدة. (ديمش، 2011)

### ثانيا: المعالجة القانونية للمشرع الجزائري للجرائم الإلكترونية

تعتبر التجارة الإلكترونية ظاهرة اجتماعية كغيرها من الظواهر التي يجب أن تسيير تحت لواء القانون من بينه القانون المدني كما رأينا في المبحث السابق أو الجزائي للحد من الانحرافات الإجرامية الناتجة عن التجارة الإلكترونية لحماية الموردين أو المستهلكين أو الوسطاء والمجتمع التجاري الإلكتروني بصفة عامة مما يعرف بالجريمة الإلكترونية لذلك سنتطرق في هذا المبحث نظرة المشرع الجزائري للجريمة المنبثقة عن التجارة الإلكترونية في المطلب الأول، ومدى مساهمة المشرع للتطورات المذهلة التي تعرفها التجارة الإلكترونية، وبالمقابل القرصنة الإلكترونية أو الجريمة الإلكترونية في المطلب الثاني بنظرة سريعة دون تفصيل.

#### 1- نظرة المشرع الجزائري للجريمة الإلكترونية التجارية

تعد الجريمة الإلكترونية المعلوماتية أو الإلكترونية من أهم القضايا التي تحظى باهتمام رجال الفكر القانوني، فانتساع استخدام الحاسوب و الانترنت نتج عنه أنماط جديدة من السلوك الإجرامي أكثر خطورة وسرعة وتطور وصعوبة في الكشف عن الجريمة وفعاليتها وأركانها. (غايب، 2011)

إن من أهم وأبرز الجرائم الإلكترونية و أخطرها جرائم الأموال الإلكترونية حيث تتجسد في القيام بالعديد من أشكال السرقة للأموال المنقولة الكترونيا، فأحيانا يتم الحصول على بعض الوسائل المرتبطة بحماية المعلومات مثل كلمات المرور وتفاصيل الحسابات والتي يتمكن من خلالها المحتالون من الوصول إلى قواعد البيانات الخاصة بشركات الأعمال والمؤسسات المالية ونقل الأموال الكترونيا من خلال إرسال أوامر بالبريد الإلكتروني. (مهري و بن جامع، 2016)

تطرق المشرع الجزائري ضمن القانون 09-04 المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم الإلكترونية المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحتها حيث قام بإرساء قواعد إجرائية جديدة، تضمن تحكما جيدا في أساليب مكافحة هذا النوع من الجرائم الجديدة بما يتوافق مع خصائصها، فقد شملت مواد القانون 09-04 الكثير من الآليات المستحدثة وذلك بإنشاء هيئة وطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحتها، وان لم ترى النور بتنصيبها بعد، كذلك القواعد المتعلقة بالاختصاص الإقليمي لقانون العقوبات الجزائري حيث تم التوسع في الاختصاص الإقليمي للسلطة القضائية في متابعة جرائم تمس بمؤسسات الدولة الجزائرية والدفاع الوطني أو المصالح الإستراتيجية للاقتصاد الوطني نظرا لما يمكن لهذه التكنولوجيا الحديثة من القيام به في حالة استغلالها ضد مصالح الدولة ولو في إقليم دولة أخرى من طرف جزائري أو أجنبي، أيضا فإن عالمية استغلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وخاصة الانترنت أدى إلى حذف الحدود الإقليمية وأصبحت الجرائم تمتد عبر عدة أقاليم وتكون من اختصاص القانون الجزائري لأكثر من دولة مما قد ينجر عنه تنازع في الاختصاص أو رفض له، مما قد يخلق للمجرمين أماكن لا قانون و لا ردع فيها، فكان التعاون الدولي في هذا النوع من الجرائم مفيدا وفعالا جدا، و لا يأتي ذلك إلا باستعمال الطرق الحديثة للتواصل ما بين السلطات القضائية دون المرور بالطرق الدبلوماسية المعقدة وهو ما تم تشريعه فعلا ضمن هذا القانون، كذلك الأمر بالنسبة لتنسيق القوانين الجزائرية العالمية سيؤدي بالتأكيد لأحكام قبضة العدالة على المجرمين في أي دولة يكونون أيضا فان طرق التحري في الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال و أهمها الجريمة الإلكترونية والتي تبناها المشرع في القانون 09-04، فالرقابة الإلكترونية للاتصالات وتفتيش نظم المعلوماتية أعطى لها القانون صفة الشرعية القانونية بتقنينها و إدخالها ضمن الترسانة الإجرائية الجزائرية في هذا المجال تسمح للمحققين عن الجرائم فيها

وفسحة قانونية لتقديم الأدلة اللازمة لإدانة المتهم أو تبرئته كما يلعب مقدموا الخدمات بما لديهم من تقنيات متماشية مع تطور التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال دورا مهما في مكافحة هذا النوع من الجرائم وتقديم المساعدة التقنية للسلطات المكلفة بالبحث والتحري عن الجرائم المرتكبة بواسطة أو ضد هذه التكنولوجيا، و أيضا التزام لما قرره المشرع بحفظ المعطيات المعلوماتية بما يسمح للمتحررين بتتبع الجريمة وتحرك المجرمين برغم من جهود المشرع. (القانون 09-04) بالرجوع إلى قوانين العقوبات الجزائية حتى آخرها القانون 16-02 الصادر في 19 جوان 2019 حسب آخر تعديل لقانون العقوبات الجزائري نجد أنه لم يتكلم كثيرا عن الجريمة الإلكترونية بصفة عامة فالجريمة الإلكترونية التجارية بصفة خاصة حيث يتركز تعرضه في القسم السابع تحت عنوان التعدي على الملكية الفكرية تحت القسم السابع مكرر تحت عنوان المساس بأنظمة المعالجة الآلية للمعطيات وذلك في المواد من 394 مكرر إلى غاية 394 مكرر 8 تعرضه للجنح المتعلقة بهذا المجال (المعالجة الآلية للأنظمة والمعطيات) مع إحالة في المادة 394 مكرر 8 من القانون 09-04 دون أي ذكر لما يعرف بالجريمة التجارية الإلكترونية، أما عن القانون التجاري فهو كذلك لم يذكر أي جريمة تجارية إلكترونية بل لم يتعرض أصلا لأي شيء يتعلق بالتجارة الإلكترونية. (القانون 18/05)

## 2- مدى مساهمة المشرع الجزائري للتطورات الحاصلة في مجال الجريمة التجارية الإلكترونية

بعد صدور القانون 09-04 تحديا فعليا للسلطات القضائية و أعوانها من ضبط قضائي والمشاركين معها في العدالة كالحاميين من اجل التطبيق، نظرا لخصوصية الإجراءات التي جاء بها فيكون لزاما عليها أن تساهم في التساهل التكنولوجي الحاصل على مستوى الإعلام والاتصال من تكوين جيد يسمح بفهم وتطبيق هذه التقنيات حتى تكون عمليات البحث والتحري أكثر فاعلية، وكذلك الحكم والقضاء في الدعاوي الجزائية المتعلقة بهذه الجرائم مبنين على فهم جيد للوقائع خاصة إذا كانت مرتبطة بجرائم تقنية بحتة وما يلاحظ على المشرع الجزائري انه يحاول أن يساهم في هذا المجال بالرغم من سباته ونومه وتأخره الكبير قبل سنة 2009 ولكن يعد ذلك ليس كافيا، إذ لا بد من ترسانة عقابية واضحة المعالم و ملمة بجميع الجرائم الإلكترونية التجارية التي قد تحدث بمناسبة الاتجار الإلكتروني في الجزائر من طرف من هم موجودون داخل إقليم الدولة الجزائرية، جزائريون أم أجنبيون أو في الخارج على الذين يرتكبون جرائم ضد أي متعامل داخل الجزائر، لان هذا النوع العابر للحدود من الجرائم التي يجب أن

يتوفر ضدها جو من التكامل لمنظوماتي بين المشرع ومطبقه ابتداء من المحقق الابتدائي وهو رجل الضبطية الذي يجب أن يكون متخصصا عارفا بهذه العلوم وحاصلا على شهادات عليا فيها إلى المحقق القضائي سواء كان رجل النيابة أو قاضي التحقيق أو قاضي الحكم الجزائي والجنائي إلى جانب توفير جميع الإمكانيات والمناخ الملائم المقاومة الجريمة التجارية الإلكترونية التي أصبحت لا مفر منها. (القانون 16/02)

#### الخاتمة :

يمكن القول أن المشرع المدني والجزائي قد حاول و لا يزال يحاول أن يكون مشرعا قويا متماسكا ومسائرا للتطورات الحاصلة في مجال التجارة الإلكترونية والجرائم الحاصلة بمناسبة أداء العمل التجاري بجميع أطرافه، لكن المعضلة تكمن في التجارة الإلكترونية في حد ذاتها والتي لا تزال متخلفة جدا في بلادنا بالمقابل تعتبر الجريمة الإلكترونية موجودة بكثرة في الجزائر، حيث تعتبر بلادنا من أهم منتجي القرصنة الإلكترونية في العالم، لذلك يجب البحث عن سبيل لجعل العقل الإلكتروني في الجزائر يتوجه نحو الصلاح و الإنتاج وليس الإجرام والجزائر تعتبر بلادا زاخرة بالطاقات الشابة والتي يعتبر أغلبها بني جيل الانترنت لذلك فاستغلال هذه الطاقات البشرية الهامة أمر ضروري وهي مسؤولية يتقاسمها الجميع في المجتمع الجزائري.

#### النتائج:

يمكن أن نستنتج من خلال ما سبق التالي:

- أن المشرع الجزائري كان ولا يزال يحاول أن يكون مسائراً للتطورات الحاصلة في مجال التجارة الإلكترونية؛
- إن التجارة الإلكترونية في حد ذاتها لا تزال متخلفة جداً في بلادنا تحتاج في حد ذاتها إلى تطوير؛
- إن الجريمة الإلكترونية موجودة في الجزائر وبكثرة مما يجعل الأمر في غاية الصعوبة على المشرع الإجرائي والعقابي لتغطية جميع أساليب الإجرام الإلكتروني التي يتخذها هؤلاء القرصنة.

#### ويمكن إقتراح الحلول والتوصيات التالية:

- بقاء المشرع الجزائري متماسكاً مع أي تطور حاصل في مجال التجارة والجريمة الإلكترونية؛
- توفير الإمكانيات البشرية المؤهلة تقنياً للإهتمام بهذا الموضوع سواء من الناحية التشريعية حيث يجب أن يضع التشريعات المتعلقة بهذا الموضوع مختصون عالمين بأسرار وخفايا هذا الميدان

المعقد والجديد على المجتمع الجزائري أو من يتبعون هذه الجرائد سواء ضباط الشرطة القضائية أو النيابة أو تحقيق أو حتى قضاة الحكم حيث يجب أن يكون عالمين في المجال الإلكتروني حتى يتمكنوا من البحث الحقيقي والجاد في الوقائع المعروضة عليهم؛

- دعم التعاون الجزائري الأجنبي في هذا المجال مع مراكز وطنية وعالمية متخصصة ومستقلة لها خبرة ودراية في الموضوع؛

- إدخال الجامعة الجزائرية في مسؤولية البحث عن حلول لمثل هذه المشاكل؛

- تأهيل الإطار البشري تأهيلاً علمياً صحيحاً مواكباً للعصر انطلاقاً من المنظومة التربوية في الجزائر التي لم تجد ضالتها إلى يومنا هذا

## المراجع

### مقالات:

- 1- رابح حمدي باشا، و هيبية عبد الرحيم. (العدد 04 المجلد 15، 2011). تطور طرق الدفع في التجارة الإلكترونية. مجلة معهد العلوم الاقتصادية - جامعة الجزائر 03، صفحة 161.
- 2- رجاء خضير، و عبود موسى الربيعي. (العدد 11، 2013). دور التجارة الإلكترونية في تعزيز الأداء الاقتصادي (الولايات المتحدة - العراق أمودجاً). مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة واسط - العراق، صفحة 153.
- 3- سهيلة مهري، و بلال بن جامع. (العدد 2 المجلد 17، 2016). الجرائم المعلوماتية وأثرها على المحيط الجامعي دراسة بجامعة باجي مختار عنابة - الجزائر. المجلة العراقية للمعلومات - الجمعيه العراقية للمكتبات والمعلومات - العراق، صفحة 206.
- 4- محروس نصار غايب. (العدد 09 المجلد 24، 2011). الجريمة المعلوماتية. مجلة التقني - هيئة التعليم التقني - العراق، صفحة 101.
- 5- محمد رايس. (العدد 01 المجلد 01، 2014). حجية الإثبات بالتوقيع الإلكتروني طبقاً لقواعد القانون المدني الجزائري الجديد. المجلة الجزائرية للقانون المقارن - جامعة تلمسان، صفحة 32.
- 6- محمد عجيلة، و محمد مولود عزيل. (العدد 01 المجلد 01، 2010). ملامح التجارة الإلكترونية و اعتماد أنظمة الدفع الإلكترونية في الجزائر، مشاكلها وحلولها المقترحة. مجلة الاقتصاد الجديد - جامعة خميس مليانة، صفحة 76.
- 7- يوسف مسعودي، و رحاب ارجيلوس. (العدد 01 المجلد 06، 2017). مدى حجية التوقيع الإلكتروني في الإثبات في التشريع الجزائري (دراسة على ضوء أحكام القانون 15-04). مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية - المركز الجامعي بتمنراست، صفحة 82.



**مذكرات:**

8- سمية ديمش. (2011). التجارة الإلكترونية حقيقة وواقعا في الجزائر مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر.

**نصوص قانونية:**

9- القانون 16/02. (المؤرخ في 19 يونيو 2019). المتضمن قانون العقوبات الجزائري.

10- القانون 18/05. (المؤرخ في 10 مايو 2018). المتعلق بالتجارة الإلكترونية.

11- القانون 04-09. ( المؤرخ في 06 غشت 2006). المتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

العولمة والهوية الوطنية في الدول النامية  
(منظمة التجارة العالمية أمونذجاً)

Globalization and national identity in Developing Countries  
(WTO as an example)

<sup>1</sup>حسين فرج الحويج

كلية الاقتصاد والتجارة/ جامعة المرقب ليبيا

[Hussen.Alhwij@elmergib.edu.ly](mailto:Hussen.Alhwij@elmergib.edu.ly)

تاريخ القبول: 2019/10/29

تاريخ الاستلام: 2019/08/24

ملخص:

هدفت الدراسة لتحليل أهم انعكاسات العولمة على الهوية الوطنية للدول النامية من خلال انضمامها لمنظمة التجارة العالمية كأحد أهم المؤسسات الاقتصادية للعولمة، واعتماداً على المنهج التحليلي توصلت الدراسة إلى أن التحديات المترتبة على انضمام الدول النامية لمنظمة التجارة العالمية يمكن أن تتمثل في تآكل مفهوم الدولة القومية بهذه الدول، والنيل من سيادتها الوطنية، وكذلك تهديدات تدفقات التجارة في المنتجات الثقافية، والآثار التي قد تطال أنماط الاستهلاك المحلي في تلك الدول، إضافة إلى تكبير إرادة الدول النامية لتحقيق أمنها الدوائي. الكلمات المفتاحية: العولمة، الدول النامية، منظمة التجارة العالمية، الهوية الوطنية، التكتلات الاقتصادية الإقليمية.

تصنيف JEL: F13, F52, F55, F69

**Abstract:**

The study aimed to investigate the impacts of globalization on the national identity in LDCs, in the context of joining WTO. In order to achieve the study objectives an analytical approach was adopted. The main findings of the study has indicated that joining WTO can influence the national identity in LCDs in some ways, such as the erosion of the concept of the nation-state of these countries and the erosion of their national sovereignty. In addition, the threats of free trade flows in cultural materials and products. Furthermore, these countries can be influenced by the agreement of Rights of Intellectual property in achieving its national security.

**Key words:** Globalization, LDCs, WTO, national identity, regional economic blocs.

**JEL classification codes:** F13, F52, F55, F69

## 1. مقدمة:

تعد العولمة من الظواهر المركبة التي ميزت تاريخ البشرية منذ قرون مضت، وقد انعكست هذه الظاهرة "أو العملية" كما يرى البعض في درجة من التقارب أو التمازج بين المجتمعات البشرية، بطريقة تدفع لصهر هذه المجتمعات ضمن بوتقة واحدة، اقتصادياً، وثقافياً، وسياسياً، واجتماعياً، وتعمل هذه الظاهرة من خلال آلياتها وأدواتها المعروفة على ترسيخ مفهوم العالمية، والتقليل من النزعة القومية، وقد اختلفت مظاهر العولمة وتنوعت بتنوع الحالات التي تنعكس من خلالها، ويمثل الجانب الاقتصادي أحد أهم الأوجه التي تشكل النواة الأساس للعولمة، وفي هذا الإطار تعد العلاقات التجارية بين دول العالم أحد أهم الركائز التي قامت عليها العولمة الاقتصادية، وتعد منظمة التجارة العالمية WTO أكبر كيان مؤسسي يمثل هذا الجانب، وقد أتت هذه المنظمة لتستكمل أجزاء الحلقة التي تمثل النظام الاقتصادي العالمي الجديد، التي ابتدأت بصندوق النقد الدولي IMF، والبنك الدولي للإنشاء والتعمير WB على أعقاب اتفاقية Bretton Woods بعد الحرب العالمية الثانية، وهدفت هذه المنظمة لإدارة حزمة الاتفاقيات التجارية متعددة الأطراف التي تم توقيعها ضمن معاهدة الجات GATT سنة 1947، وما تم التفاوض عليه خلال جولات المفاوضات التي انطلقت فيما بعد إلى تاريخ تأسيس هذه المنظمة، وما يمكن أن يتم التفاوض والاتفاق عليه في المستقبل، الأمر الذي يسير في اتجاه تحرير التجارة العالمية من كل القيود التي قد تعترض طريقها.

لقد تزامن الحديث عن العولمة بشكل عام، والنظام العالمي لتحرير التجارة الدولية الممثل في منظمة التجارة العالمية بشكل خاص مع الحديث عن الهوية الوطنية، وقد انطلقت جل المفاوضات التجارية التي خاضتها الدول النامية في رواق منظمة التجارة العالمية دائماً وأبداً من نقطة أساسية تمثلت في التخوف من التأثيرات التي يمكن أن ترتبها عملية الانضمام لمنظمة التجارة العالمية على الهوية الوطنية لهذه الدول، التي تنعكس في العادات والتقاليد وأنماط العيش، والثقافة المحلية والموروث الحضاري والديني الذي يمثل خصوصية هذه المجتمعات، وقد تعززت هذه المخاوف بعدة شواهد، انطلقت من الظرف الراهن للدول النامية، ومستوى التقدم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تعيشها، وما يترتب عليه من عدم تمكن هذه الدول من مجاراة القدرات الاقتصادية العالمية الكبرى، وخاصة تلك المتعلقة بالشركات العابرة للقوميات، الأمر

الذي يعني في النهاية أن الدول النامية قد تظل مجرد سوقٍ لتصريف المنتجات التي تفرزها قوى الإنتاج الرأسمالية التي تضمخ أروقة الاقتصادات المتقدمة التي نظرت ومهدت لتأسيس هذه المنظمة. لقد أصبحت مسألة الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أمراً واقعاً، ولم تعد مجرد خيار يطرح فيقبل أو يرفض، ومرد ذلك إلى أن دول المنظمة تسيطر على أكثر من 70% من التجارة العالمية في الوقت الراهن، وأن التأثير بهذه المنظمة هو أمر وارد حتى لو لم تتم عملية الانضمام، ولذلك فإن دراسة الآثار المحتملة لمنظمة التجارة العالمية على الدول النامية، في مختلف الجوانب، وتأثيراتها على الهوية الوطنية على وجه الخصوص هو أمر في غاية الأهمية، وذلك لتحديد السياسات الملائمة لمواجهة هذه التحديات، والعمل على رفع كفاءة الدول النامية لتجنب السلبيات وتعزيز الإيجابيات الناجمة عن الولوع للنظام التجاري العالمي.

يهدف هذا البحث لتحليل انعكاسات النظام التجاري العالمي كأحد افرازات العولمة ممثلاً بمنظمة التجارة العالمية WTO على الهوية الوطنية للدول النامية حال انضمامها لركب هذه المنظمة.

### 1.1. المشكلة البحثية:

تتمثل المشكلة البحثية لهذا البحث في الآثار التي يمكن أن تترتب عن انضمام الدول النامية لركب منظمة التجارة العالمية على الهوية الوطنية لها، الأمر الذي يدفع هذه الدول إلى عولمة ثقافتها وانصهار هويتها الثقافية والتاريخية في بوتقة العولمة، وما يترتب عن ذلك من تغريب لهذه الدول وانسلاخ عن أصولها وموروثها وثقافتها الوطنية التي تميزها عن باقي الدول.

1.2. هدف البحث: يهدف البحث لتحليل الآثار المحتملة لانضمام الدول النامية لمنظمة التجارة العالمية على الهوية الوطنية لهذه الدول.

1.3. سؤال البحث: يمكن إبراز سؤال البحث في الآتي:

"ما هي أهم انعكاسات عملية انضمام الدول النامية لمنظمة التجارة العالمية والالتزام بقواعدها وتنفيذ اتفاقياتها على الهوية الوطنية لهذه الدول؟"

1.4. أهمية البحث ومبرراته: تتمثل أهمية البحث في أنه:

- يقدم تحديداً مفاهيمياً للعولمة والهوية الوطنية يمكن من خلالهما فهم وتصوير هذ القضايا.
- يلي الحاجة لفهم وتصوير القضايا المتعلقة بالانضمام لمنظمة التجارة العالمية، وإبراز أهم الآثار السلبية لهذه العملية على الهوية الوطنية، الأمر الذي ينبع من احتمال تأثر هذه الدول بتيار التجارة الجارف من خلال هذه المنظمة.

- يمكن أن تساعد نتائج البحث في بناء وتشكيل سياسات ملائمة لتفادي السلبيات الناجمة عن الانضمام لهذه المنظمة.

1.5. **منهجية البحث:** يوظف البحث في تحقيق الهدف المشار إليه آنفاً المنهج التحليلي، وذلك عن طريق تحليل اتفاقيات منظمة التجارة العالمية وقواعدها الحاكمة، ومحاولة استنباط الآثار التي ترتبها عملية الالتزام بهذه القواعد على الهوية الوطنية لهذه الدول، وإبراز تأثير ذلك على مستقبل هذه الدول.

## 2. العملة والهوية الوطنية (مدخل مفاهيمي):

يلعب التحديد المفاهيمي دوراً مهماً في فهم الظواهر وتأطيرها وتحليل أبعادها ومضامينها، ويصدق هذا القول بشكل عام على الظواهر الاجتماعية، التي تكون معقدة ومتداخلة لدرجة قد يصعب معها التعامل مع هذه الظواهر دون تحديد دقيق لأطرها وحدودها ومظاهرها، ويهدف هذا القسم لتقديم تحديد مفاهيمي مناسب لكل من العملة والهوية الوطنية.

### 2.1. العملة:

2.1.1. **النشأة والمفهوم:** الفكرة التي قد تتبادر إلى الذهن عند استخدام مصطلح العملة Globalization أن هذا المصطلح إنما هو وليد هذا العصر، وحتى وإن كان الاستخدام الأول لهذه الكلمة قد ظهر بعد انهيار الاتحاد السوفييتي خلال القرن المنصرم فإن فكرة العملة ومظاهرها الأساسية ليست بالأمر الجديد (أمين، 2009)، فقد شهدت البشرية منذ حوالي خمسة قرون حالات ازادت فيها قوة العلاقات الاقتصادية والثقافية بين مختلف دول العالم، وقد كانت تلك الحالات نتاجاً للتطورات التكنولوجية، وخاصة تلك المتعلقة بتكنولوجيا الاتصالات والتجارة، التي تطورت تدريجياً من البوصلة إلى الأقمار الصناعية في عصرنا الحاضر (أمين، 2009)، تلك التطورات العلمية كانت القناة والمُعبر الذي ولجت العملة من خلاله إلى حياتنا، ولقد شهدت تلك العلاقات انحساراً في وتيرتها لفترات قصيرة عبر التاريخ، شكلت محطات تراجعته خلالها حدة تلك الحالة الكونية، ولعل الكساد العظيم في أواخر الثلاثينيات من القرن الماضي - تلك الأزمة الاقتصادية الكبرى التي فضلت الكثير من دول العالم معها الانطواء على الذات (أمين، 2009) - خير شاهد على ذلك، ولهذا فإنه من الإنصاف القول بأننا نعيش هذه الأيام الموجة المعاصرة للعملة.

ارتبطت نشأة العملة وتطورها بتطور النظام الرأسمالي ذاته، وقد وصل الأمر بالبعض لاعتبارها شكل جديد، أو مرحلة متقدمة من الهيمنة الرأسمالية (مقدم وعبد المجيد، 2002)، ويرى البعض أن العملة هي الصورة المعاصر للرأسمالية، وأنها قد خرجت للوجود مع انهيار النظام الاشتراكي (خليل، 2008)، ويرى R. Robertson أن نشأة العملة مرت بخمس مراحل هي: (مقدم وعبد المجيد، 2002)

– **المرحلة الجينية:** امتدت هذه المرحلة في أوروبا خلال الفترة من بداية القرن الخامس عشر وحتى منتصف القرن الثامن عشر، وقد شهدت تكون ونمو ما يعرف بالدولة القومية، وشاعت خلالها الأفكار المتعلقة بالإنسانية وبالفرد.

– **مرحلة النشوء:** وقد استمرت لحوالي سنة 1870، واحتضنت تطور العلاقات الدولية، بما يتضمنه ذلك من أطر مؤسساتية دولية، وقد شهدت هذه المرحلة اندماج العديد من المجتمعات غير الأوروبية في بوتقة المجتمع الدولي.

– **مرحلة الانطلاق:** وقد امتدت إلى العشرينيات من القرن العشرين، وظهر فيها العديد من القضايا والمفاهيم المتعلقة بالعملة، ومنها مفهوم حقوق الإنسان، والهوية القومية، ودارت فيها رحى الحرب العالمية الثانية، وتكونت خلالها عصبية الأمم.

– **مرحلة الصراع من أجل الهيمنة:** امتدت هذه المرحلة إلى حوالي الستينيات من القرن الماضي، وقد شهدت خلافات ومناقشات فكرية حول المفاهيم الناشئة للعملة، وتم فيها التركيز على حقوق الإنسان، وبرز فيها دور الأمم المتحدة.

– **مرحلة عدم اليقين:** وقد بدأت هذه المرحلة منذ التسعينيات من القرن الماضي، وفيها تم اندماج دول العالم الثالث في منظومة المجتمع الدولي، وشهدت عملية توسع كبير للمؤسسات والحركات العالمية، وتم التركيز فيها على حقوق الإنسان، وحماية حقوق الأقليات، وتعدد الثقافات والسلالات العرقية داخل المجتمع الواحد.

لعله من المفيد القول هنا- وقبل الخوض في أي تحديد مفاهيمي للعملة- بعدم وجود تعريف اصطلاحي شامل ودقيق لهذه الكلمة، ويعود ذلك لتعدد صور العملة، وعلاقتها بمختلف مناحي الحياة، وانطوائها على حالات تتداخل ضمن حقول مختلفة من المعرفة، ومستويات متنوعة من التحليل، من الاقتصاد إلى السياسة والثقافة والايديولوجيا، وانتشار الأسواق، والصناعات العابرة للحدود، وغيرها من المجالات والأنشطة التي تدخل ضمن هذا المفهوم (خليل، 2008)، وتدل كلمة "عملة" من الناحية اللغوية على "جعل الشيء عالمياً بفعل قوة

دافعة" (خليل، 2008)، ولقد كان الظهور الأول لكلمة "عولمة" Globalization في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد اشتقت من كلمة "Globe، التي تعني الكرة، وهي تعني "الاندماج في الاقتصاد والسياسة والسلوك والثقافة دون أي اعتبار للحدود السياسية" (الخلايلة، 2018)، وتعرف العولمة بأنها "... زيادة درجة الارتباط المتبادل بين المجتمعات الانسانية، من خلال عمليات انتقال السلع، ورؤوس الأموال، وتقنيات الإنتاج، والأشخاص، والمعلومات..." (خليل، 2008)، وتعرف أيضاً على أنها "ذلك الوضع الذي تزال فيه الحدود والقيود الجغرافية والسياسية أمام الانتقال الحر للسلع والخدمات والمعلومات، وحتى القيم والعادات بين مجتمع وآخر" (عبد السلام، 2004).

2.1.2. **مظاهر العولمة وأبعادها:** لقد تشكلت السمات والمظاهر التي تنعكس من خلالها العولمة عبر مراحل تطورها التاريخي، وقد تم خلال هذا التطور بناء المؤسسات وإنضاج المفاهيم، وتشكيل الروافد الأساسية لعولمة كل شيء، ورغم أن العولمة مفهوم لا يتصل بمحقل الاقتصاد فقط، ولكن أبرز ملامحه ومظاهره اقتصادية بامتياز، ويمكن إبراز أهم مظاهر العولمة وملاحمها الأساسية في الآتي: (خليل، 2008)

- زيادة درجة الترابط بين مختلفه أقطار العالم، وتكوين ما يسمى بالقرية الكونية أو القرية العالمية، ويعود ذلك للتطورات التكنولوجية في وسائل الاتصال والمواصلات.
- التطور في وسائل الاعلام، وتأثيرها على السلوك البشري، الأمر الذي زاد من درجة الاندماج والاحتكاك بين الحضارات المختلفة.
- تدويل بعض المشكلات الاقتصادية كالفقر والتنمية المستدامة وقضايا التلوث وحماية البيئة، وجعلها ذات طابع عالمي.
- تنامي الدور الذي تلعبه الشركات متعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي، وزيادة نفوذها واتساع أسواقها وتنامي أرباحها.
- الاتجاه المتعاظم صوب تشكيل التكتلات الاقتصادية الاقليمية.
- تزايد الدور الذي تلعبه المؤسسات المالية والاقتصادية العالمية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وذلك في إطار التعامل مع مشكلات المديونية الخارجية للدول النامية.
- من جهة أخرى يرى بعض الكتاب أن مظاهر العولمة تتداخل كثيراً مع أبعادها، وتقسم أبعاد العولمة إلى ثلاثة أقسام هي:

– **البعد الاقتصادي:** ويقوم هذا البعد على تحرير الاقتصاد، ومن مظاهر ذلك سياسات الخصخصة، التي قد تنعكس في نقل ملكية مشروعات القطاع العام إلى القطاع الخاص، ورفع الدعم، وتحرير التجارة، وتدمج الدول النامية في هذا البعد عن طريق سياسات الإصلاح الهيكلي التي تتلقاها في صورة وصفات جاهزة من صندوق النقد الدولي IMF، أحد أكبر المؤسسات النقدية للعولمة (الدقس، 2012).

– **البعد السياسي:** يمكن القول بأن العولمة في المجال السياسي إنما تنطلق من نقطة أساسية مفادها تقليص سيادة الدولة القومية (طيب وحداد، 2004)، ويتجسد هذا البعد أيضاً في سقوط الكثير من الأنظمة الدكتاتورية والشمولية، والميل إلى النماذج الديمقراطية، وتنامي الاهتمام بحقوق الإنسان (الدقس، 2012).

– **البعد الثقافي:** ويتجسد هذا البعد في أنقى صوره في الدعوة لإذابة الخصوصية الثقافية في بوتقة الثقافة العالمية الموحدة، وينطلق من محاولات إلغاء التنوع الثقافي في سبيل صياغة ثقافة عالمية موحدة التي تتجاوز القيم والمعايير والخصوصيات الوطنية (الدقس، 2012).

2.1.3. **آليات العولمة وأدواتها:** من الأهمية بمكان الإشارة إلى أن آليات العولمة وأدواتها متداخلتان إلى حد كبير، ويقصد بآليات العولمة في سياق هذا البحث العوامل التي هيأت لنمو وتطور هذه الحالة، أما الأدوات فإنها تشير في هذا السياق إلى المؤسسات التي تدير عمليات النظام العالمي الذي يحتضن العولمة ويعمل لتطورها وانتشارها، ويمكن تحديد أهم آليات العولمة في الآتي:

– **الثورة التكنولوجية في مجال الاتصالات والمواصلات:** وقد هيأ هذا البركان المعلوماتي والتكنولوجي الفرصة لنمو العلاقات بين مختلف دول العالم، وجعل المعلومات والأفكار والثقافات والعادات عابرة للحدود، الأمر الذي مهد الطريق لجعل العالم قرية واحدة (برو، 2017).

– **التغيرات السياسية العالمية وبروز الأحادية القطبية:** لقد كان لانحياز الاتحاد السوفييتي أثر كبير في بروز نظام الأحادية القطبية، وقد ساهم سقوط النظام الاشتراكي في روسيا وانحيازه في تقديم نموذج اقتصاد السوق كخيار وحيد للتنمية والتقدم، وبقي النظام الرأسمالي بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية المسار الوحيد أمام دول العالم (برو، 2017)، ومن جهة أخرى فقد شهد النظام الرأسمالي ذاته العديد من التطورات في اتجاه التقليص من دور الدولة القومية في الاقتصاد،



وإطلاق العنان لقوى السوق ورأس المال الخاص "المحلي والأجنبي" في الحياة الاقتصادية، والسير في اتجاه ما يعرف بالخصوصية (عبد السلام، 2004).

– **الاتفاقيات الدولية لدعم حرية التجارة:** ومن أهم هذه الاتفاقيات الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة GATT سنة 1947، التي تمخضت بعد جولات طويلة من المفاوضات التجارية متعددة الأطراف عن ولادة منظمة التجارة العالمية WTO سنة 1995. تتمثل أهم أدوات العملة في الآتي:

– **الشركات متعددة الجنسيات MNCs:** وتسمى أحياناً بالشركات عابرة القوميات، وهي من أهم أدوات العملة الاقتصادية، وتتمثل في تلك المنظمات الانتاجية والتجارية العابرة للحدود، التي تعد صورة من صور تدويل عمليات الإنتاج، ونتيجة لمرحلة التطور الراهن للرأسمالية (سعيد، 1986)، ولقد صارت هذه الشركات قوة اقتصادية لا يمكن للكثير من الدول الوقوف ضد إرادتها (برو، 2017)، ويتعلق نشاط الشركات عابرة القوميات في تلك الصور من النشاط التي ينجم عنها ملكية أصول إنتاجية في الخارج، ويطلق على ذلك اصطلاح الاستثمار الأجنبي المباشر FDI.

– **البنك الدولي WB:** وهو مؤسسة تتبع هيئة الأمم المتحدة، وأنشئ سنة 1946، وتلخص وظيفته في منح القروض للدول الأقل نمواً LDCs، وذلك لتمويل مشروعات تنموية في تلك البلدان، وتكون تلك القروض مقيدة بشروط يوضحها النظام الأساسي لهذا البنك الذي يركز على تحرير الأسواق، والتقليل من تدخل الدولة في الاقتصاد من خلال تقليص الإنفاق الحكومي، وي طرح برامج للإصلاح الاقتصادي وتطبيق الخصوصية، الأمر الذي يعني أن الهدف الأساس لهذا البنك إنما يتمثل في دفع تلك البلدان للانخراط في اقتصاد السوق، والتمكين لرأس المال الأجنبي، الذي يسعى للسيطرة على القرار السياسي في البلد المضيف (تومي، 2012).

– **صندوق النقد الدولي IMF:** وقد أنشئ على أعقاب اتفاقية Bretton Woods سنة 1946، ويهدف بشكل عام إلى المحافظة على سير نظام النقد الدولي بالصورة السليمة، وتشجيع التعاون النقدي بين مختلف دول العالم من خلال إيجاد إطار عام لتسهيل المدفوعات الدولية، ويهدف كذلك للمحافظة على استقرار أسعار الصرف، الأمر الذي يهيئ المناخ لتسهيل تطور التجارة الدولية وتوسيع نطاقها (مفلح، 2007)، ويصب كل ذلك في توسيع العمل بمبدأ حرية التجارة، وتعميق درجة العلاقات الاقتصادية والتجارية بين مختلف دول العالم.

– منظمة التجارة العالمية WTO: لقد كانت الانطلاقة الأولى للجهود الدولية لتحرير التجارة الدولية من خلال اتفاقية الجات GATT سنة 1946، التي تلتها جولات طويلة من المفاوضات التجارية متعددة الأطراف انتهت بولادة منظمة التجارة العالمية WTO خلال جولة أوروغواي سنة 1995، وتهدف هذه المنظمة إلى إدارة حزمة من الاتفاقيات التجارية متعددة الأطراف ترمي إلى تحرير التجارة وتوسيع الأسواق، وهي مؤسسة لها طابع خاص يشبه إلى حد بعيد البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وتسير أهدافها في ذات الاتجاه (الحياي، 2006).

## 2.2. الهوية الوطنية:

2.2.1. مفهوم الهوية: تعرف الهوية في أبسط صورها بأنها "إحساس فرد أو جماعة بالذات" (مهدي، 2009)، وهي نتاج للوعي بالذات، أو بمعنى آخر إحساس بأن هذه الجماعة أو تلك تمتلك خصائص وسمات تميزها عن غيرها (مهدي، 2009)، وتطلق كلمة هوية الفرد على ذلك النسق من المعايير الذي يعرف ويعرف به الفرد، وينطبق ذات الحكم على هوية الجماعة والمجتمع (ميكشيللي، 1993).

يمكن النظر إلى الهوية من منظور ضيق، ومن الأمثلة على ذلك الهوية القومية، والهوية العرقية والطائفية، والهوية الدينية، بينما يكون المفهوم الأشمل للهوية حاوياً لهذه النماذج في إطار ما يسمى بالهوية الوطنية، التي تشمل أكثر من قومية، وأكثر من دين، وأكثر من عرق أو طائفة (مهدي، 2009)، وبذلك تكون الخصائص المشتركة المميزة لهذه الهوية نابعة من عناصر أخرى تتعلق بالتاريخ، واللغة والثقافة، والإطار الحيوي المشترك.

يشار أيضاً إلى أن الهوية الوطنية مفهوم فضفاض، ويعاد تشكيله بتتابع الأجيال وفقاً للاحتياجات والتصورات التي تتشكل في كل جيل (باريك، 2013)، وتتكون هوية الجماعة السياسية كمرادف لمفهوم الهوية الوطنية من مجموعة من السمات والخصائص التي يتم التعرف من خلالها على هذه الجماعة، وتمييزها عن غيرها، وتشمل هذه الخصائص المعتقدات والتقاليد والاتجاهات والقيم التي تقدرها هذه الجماعة، ويكون التعبير الأوضح عن الهوية الوطنية من خلال دستور الدولة (باريك، 2013).

في إطار التحديد المفاهيمي للهوية تجدر الإشارة هنا إلى الفرق بين الهوية والمواطنة، حيث تعرف المواطنة على أنها علاقة أو عضوية تنشأ بين الفرد والدولة بحكم القانون، وتترتب على هذه العضوية واجبات كدفع الضرائب، والدفاع عن الدولة، وحقوق كالتصويت، وحق تولي المناصب العامة (مهدي، 2009)، وتعرفها موسوعة كولير الأمريكية بأنها "أكثر أشكال العضوية في

الجماعة السياسية اكتمالاً، وربما يدخل في ذلك التعريف القائل بأنها الانتماء لأمة من الأمم" (زبون، 2010)، ولهذا فإن الفرق واضح بين مفهوم الهوية التي تشكل الاحساس بالانتماء لجماعة ما تجمعهم سمات مشتركة، والمواطنة التي تعبر عن علاقة الفرد بالدولة وما تتضمنه من حقوق وواجبات، وفي الوقت الذي تشير فيه الهوية إلى الانتماء الثقافي إلى معتقدات وفلسفات ومعايير وضوابط معينة، فإن المواطنة تشير إلى عضوية الفرد إلى ذلك المجتمع الذي تتشكل هويته من العناصر المشار إليها (الناهي ورشيد، 2015).

من ناحية أخرى يتداخل مفهوم الهوية مع مفهوم الإنتماء والولاء، ففي حين تشير الهوية إلى المعايير والضوابط والقواعد المشتركة فإن الإنتماء يعبر عن نتيجة ذلك الشعور الذي يحسه الفرد إزاء جماعة معينة، أي إزاء معتقدات وقيم وأعراف وقواعد تميز هذه الجماعة، ويكون الفعل الذي يمارسه الفرد تجاه تلك الجماعة، والشعور الذي يخالجه صوبها هو الانتماء، أما الولاء فيعبر عن أقصى صور المشاركة الوجدانية للفرد تجاه الجماعة التي ينتمي إليها (الناهي ورشيد، 2015).

2.2.2. مرجعيات ومنطلقات الهوية: تتشكل هوية الجماعة من عناصر متقاربة ومتكاملة من أهمها: (ميكشيللي، 1993)

– البيئة الحيوية للجماعة: وتمثل هذه البيئة في خصائص الوسط الذي تعيش فيه الجماعة، كالحدود الجغرافية، والموقع، والمناخ، والحيوانات، والبحار، والتربة، والتنظيم الاجتماعي، وأساليب الاتصال وغيرها.

– التاريخ: يشكل التاريخ المشترك قاسماً مهماً لتحديد الهوية الوطنية، ويشتمل على الأحداث والحكايات والأساطير، والتقاليد، والعادات، والأعراف التي تميز جماعة عن غيرها، ويتجلى كذلك في الأبطال التاريخيين ومآثرهم في تاريخ الجماعة، وينعكس كل ذلك على صورة التنظيم الحالي لحياة الجماعة البشرية، ويعد محدداً للآراء والسلوكيات والاتجاهات الجمعية، ويطلق عليه الموروث الثقافي والتاريخي للجماعة البشرية.

– الخصائص الديموغرافية: وتشتمل كافة الخصائص الديموغرافية للجماعة البشرية، ومن أهمها عدد السكان، وتوزيعهم العمري والمهني، ومعدلات الخصوبة، والتغيرات الحاصلة في هذه الأنساق على مدى الفصول والدورات السكانية، ويشمل كذلك عادات الزواج، ونظام العلاقات الاجتماعية، وتوزيع الأجانب، والمستوى الصحي، والحركة السكانية داخل الاقليم.

– النشاطات: ويشمل هذا البند طائفة الأنشطة التي تمارسها الجماعة البشرية وتميزها عن غيرها، ويشمل ذلك الأنشطة الاقتصادية وتوزيعها حسب التنظيمات الاقتصادية، وحسب

القطاعات المنتجة، ويستدل من خلال المؤشرات الاقتصادية المتعلقة بهذه الأنشطة على درجة التطور والازدهار الاقتصادي، ودرجة التبعية الاقتصادية، وتشمل هذه الأنشطة أيضاً النشاطات الدينية، وأنماط الحياة، والأحداث المميزة لحياة الجماعة، ومن ذلك الاتجاهات الأساسية للجماعة، واللغة، والإبداع.

– **التنظيم الاجتماعي:** ويعبر هذا الجانب عن التنظيم الرسمي في الجماعة البشرية، مشتملاً القوانين، والإجراءات، والنظم التي يتم بناءً عليها اتخاذ القرارات، بما في ذلك نظم الاتصالات داخل الجماعة وكيفية سريان المعلومات وتخزينها ومعالجتها، كما يتضمن هذا البند أيضاً مستويات التدرج الاجتماعي الداخلي، ونمط الزعامة، وتوزيع الأدوار.

– **الذهنية:** يمكن تعريف الذهنية الخاصة بالجماعة البشرية من خلال تحليل أشكال التعبير الجمعي، وتفسير أنماط السلوك، وأنظمة الآراء والمعتقدات، والاتجاهات والعقائد الجمعية، التي تشكل الأساس للعقلية والذهنية الجمعية للجماعة البشرية، والتي تتجسد وتنطلق وتستند إلى بنية ثقافية نفسية تميز الفرد والجماعة عن غيرها.

### 3. منظمة التجارة العالمية (الإطار المؤسسي للنظام التجاري العالمي):

يهدف هذا القسم إلى استعراض ومناقشة أهداف منظمة التجارة العالمية والقواعد التي تنظم عملها، وأهم الاتفاقيات التجارية التي تديرها، وذلك بغية التمهيد لتقصي الأثر الذي يترتب على انضمام الدول النامية لهذه المنظمة على الهوية الوطنية لتلك الدول، وسيتم التمهيد لكل ذلك باستعراض المراحل التاريخية التي احتضنت ولادة هذه المؤسسة ونشأتها.

#### 3.1. نشأة منظمة التجارة العالمية وأهدافها:

3.1.1. نشأت منظمة التجارة العالمية: رغم أنها تعد التطبيق الأخير للنظام التجاري العالمي لم تكن منظمة التجارة العالمية التجربة الأولى في هذا المجال (خليل أ، 2005)، فقد انطلقت الجهود الرامية لتحرير التجارة الدولية في بدايتها الحقيقية مع توقيع الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة "الجات" GATT، حيث إن النظام الاقتصادي العالمي الذي كان مقترحاً لمرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية قد قام على ثلاث ركائز، تجسد أولها في استقرار أسعار الصرف، وتجسد الثاني في حرية التنقل لرؤوس الأموال وتشجيع الاستثمار الاجنبي، وتمثل الثالث في تحرير التجارة الدولية، وقد كانت اتفاقية الجات GATT البداية لتحقيق الهدف الثالث بعد تحقيق الهدفين الآخرين عن طريق إنشاء صندوق النقد الدولي IMF والبنك الدولي للإنشاء والتعمير WB، من خلال

اتفاقية Bretton Woods سنة 1945 (الببلاوي، 2000)، وقد أوصى المجلس الاقتصادي للأمم المتحدة بناءً على مقترح أمريكي بإقامة مؤتمر دولي للتجارة والتوظيف بلندن سنة 1946، تم استكماله في جنيف سنة 1947، واختتم في هافانا سنة 1948، وقد صدر عن هذا المؤتمر الوثيقة المسماة "ميثاق هافانا" أو "ميثاق التجارة الدولية"، الذي كان بمثابة الانطلاقة للتوصل للاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة "اتفاقية الجات" GATT (قويدر وعبد الله، 2005).

هدفت الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة الى تحرير التجارة العالمية من خلال العمل على تحقيق تخفيضات جمركية من قبل الدول الموقعة في الاتفاقية، وقد وضعت أيضاً آليات للحد من العوائق التجارية غير الجمركية التي تطبقها العديد من الدول، كالقيود الكمية، ونظام الحصص، وبعض القيود الإدارية كنظام التراخيص وغيرها (خليل أ، 2005)، ويمكن القول أن اتفاقية الجات GATT قد كانت تحمل صفة الوقتية، حيث إنها كانت تهدف إلى إدارة عملية تحرير التجارة العالمية بصفة مؤقتة، تمهيداً لإنشاء منظمة عالمية دائمة للتجارة تتولى إدارة هذه العملية (عدون، 2004)، ولقد جاء ظهور الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة كاستجابة لرغبة الكثير من الدول التي خرجت منتصرة في الحرب العالمية الثانية، التي كانت تسعى لاستكمال أركان النظام الاقتصادي العالمي بإنشاء منظمة عالمية للتجارة بجانب صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، وذلك للحد من وقوع الاقتصاد العالمي فريسة للأزمات الاقتصادية، التي من أشهرها تلك التي عصفت بأركان النظام الرأسمالي خلال أواخر العشرينيات من القرن المنصرم [عدون، 2004) ؛ (قويدر وعبد الله، 2005)].

لقد مرت الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة بثمان جولات من المفاوضات للوصول إلى جولة أورجواي التي أنشئت بموجبها منظمة التجارة العالمية (الكواز، 2004)، وقد كانت الجولة الأولى في جنيف سنة 1947، وكان موضوعها التعريفات الجمركية وشاركت فيها 23 دولة، وكانت الجولة الثانية المسماة جولة آنسي في العام 1949، وكان موضوعها التعريفات الجمركية أيضاً، وشاركت بها 13 دولة، وقد كان موضوع التخفيضات الجمركية ذاته موضوعاً للجولات الثلاثة الأخرى "جولات توركاوي، وجينيف، وديلون" التي عقدت خلال الأعوام 1951، 1956، 1960-1961 بمشاركة 13، 23، 26 دولة على التوالي، وركزت جولة كينيدي سنة 1964-1976 بمشاركة 62 دولة على التعريفات الجمركية ومكافحة الإغراق، أما جولة طوكيو التي استمرت خلال الفترة 1973-1979 بمشاركة 102 دولة فقد ركزت على التعريفات الجمركية

والإجراءات غير الجمركية، وقد ركزت جولة أورجواي سنة التي استمرت من 1986 إلى 1993 بمشاركة 123 دولة على التعريفات الجمركية والاجراءات غير الجمركية، إضافة إلى موضوعات تتعلق بقطاعات الخدمات والزراعة والمنسوجات، وحقوق الملكية الفكرية، وتسوية المنازعات، وتم خلال هذه الجولة إنشاء منظمة التجارة العالمية التي بدأت أعمالها في مطلع يناير سنة 1995 (الكواز، 2004)، وتعد منظمة التجارة العالمية الإطار المؤسسي الذي يتولى إدارة حزمة الاتفاقيات التجارية التي وقعت في اتفاقية الجات 1947 والتعديلات التي لحقت بها من خلال الجولات الثمانية التالية لها، وبانتهاء الجولات الثمانية وإنشاء منظمة التجارة العالمية اكتملت أركان النظام الاقتصادي العالمي الذي يهدف إلى تحرير الاقتصاد العالمي من جوانبه المالية والنقدية والتجارية (فياض واعبيدة، 2007).

### 3.1.2. أهداف منظمة التجارة العالمية:

يمكن الفصل هنا بين وظائف المنظمة وأهدافها، وإن كانت الوظائف قد صممت على هدي الأهداف التي ترمي المنظمة إلى تحقيقها والتي بلا شك قد اشتقت من الأهداف العامة لسياسات تحرير التجارة العالمية التي تقف وراء الجهود الدولية الرامية لتحرير التجارة، التي ترجمت نتائجها في صورة اتفاقيات تجارية متعددة الأطراف تم التفاوض عليها واعتمادها على مدى نصف قرن من الزمن على وجه التقريب، ومن أهم وظائف هذه المنظمة التي تم إقرارها من خلال المادة الثالثة من اتفاق مراكش ضمن جولة أورجواي ما يأتي: (خليل أ، 2005)

- الإشراف على تنفيذ الاتفاقيات التجارية متعددة الأطراف التي تم توقيعها خلال جولات المفاوضات التجارية منذ جات 1947 إلى جولة أورجواي، وما يمكن أن يتم الاتفاق عليه مستقبلاً.  
- تكون هذه المنظمة بمثابة جهاز دائم يوفر آليات للتفاوض حول النزاعات التي قد تنشأ بين الدول الأعضاء بشأن الاتفاقيات التجارية التي تم توقيعها، أو أي قضايا أخرى يتم الاتفاق على التفاوض بشأنها.

- تعمل المنظمة وفق قواعد المنظمة وآلياتها المتفق عليها بفض المنازعات بين الدول الأعضاء فيما يتعلق بالقضايا التجارية الدولية فيما بينها.

- تعمل المنظمة على مراجعة السياسات التجارية للدول الأعضاء وذلك بغية التحقق من مدى الالتزام بتطبيق الاتفاقيات الموقع عليها، والقيام بالممارسات العملية التي تقع ضمن هذا الإطار. ويمكن بشكل عام إبراز أهم أهداف منظمة التجارة العالمية في الآتي: (قويدر وعبد الله، 2005)

– تقوية الاقتصاد العالمي من خلال تحرير التجارة العالمية، وتسهيل الوصول الحر إلى الأسواق، ويصب ذلك في خانة الاستفادة من المزايا المترتبة على ذلك، وما تتضمنه من ارتفاع في مستوى الدخل والنمو، وبالتالي الارتفاع في مستويات المعيشة في تلك الدول، ويدعم كل ذلك بالفكر الاقتصادي الرأسمالي.

– تقديم المساعدة الفنية والتقنية للدول النامية فيما يتعلق بكيفية تحرير تجارتها وآليات تطوير قدراتها التنافسية لأجل النفاذ للأسواق الخارجية.

– التعاون مع المنظمات الاقتصادية الدولية الأخرى كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي لأجل مواءمة السياسات النقدية والمالية والتجارية على المستوى العالمي بشكل يصب في إطار تطوير التجارة الدولية وتسهيل نموها وازدهارها.

– السعي لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العالمية من خلال تخصيصها وفقاً لمتطلبات التنمية المستدامة.

يرى بعض الكتاب أن هذه الأهداف إنما هي الأهداف المعلنة من وراء إنشاء هذه المنظمة، وأن ثمة أهدافاً غير معلنة تتمثل في كون هذه المنظمة جزءاً من أدوات إدارة أزمة التضخم الركودي التي تعصف بأركان الرأسمالية المعاصرة، ويتطلب الخروج منها ادماج المزيد من الاقتصادات النامية في المنظومة الاقتصادية العالمية (الحياي، 2006).

### 3.2. مبادئ منظمة التجارة العالمية:

يقوم النظام التجاري العالمي الجديد الذي تدبره منظمة التجارة العالمية على عدة مبادئ هي:

3.2.1. مبدأ عدم التمييز: يقوم مبدأ عدم التمييز على المساواة بين شركاء التجارة، وذلك فيما يتعلق بمعاملة الواردات من خلال الرسوم الجمركية أو القيود الكمية، أو أي قيود تجارية أخرى، حيث تلتزم الدول أعضاء المنظمة بموجب هذا المبدأ بمعاملة المنتج الأجنبي بنفس المعاملة التي يتلقاها المنتجين الآخرين الأجانب "شركاء التجارة"، فتطبق الدولة العضو نفس معدل الرسوم الجمركية على السلع المستوردة من كل شركاء التجارة دون تمييز، ولا تمنح معاملة تفضيلية لأي شريك على حساب الآخرين، وذلك بهدف الوصول للمنافسة الحقيقية الكاملة (الحصيني، 2009)، وتحرم تلك الدول بذلك من إعطاء أي معاملة تفضيلية خاصة، إلا في

حالات محددة تشكل استثناءات تضمنتها الاتفاقية، وهي: (خليل أ، 2005)

– إقامة التكتلات الاقتصادية الإقليمية، التي يُسمح في ظلها بالمعاملة التفضيلية بين أعضائها.

- منح مزايا للواردات من الدول النامية، وعدم منح هذه المزايا للواردات من الدول المتقدمة.
- التمييز ضد الدول التي يتبين أنها قد لجأت لممارسات تجارية غير عادلة.
- 3.2.2. **مبدأ المعاملة الوطنية:** يتضمن مبدأ المعاملة الوطنية التزام الدول أعضاء المنظمة بمعاملة المنتج الأجنبي بنفس المعاملة التي يتلقاها المنتج المحلي "المساواة بين المنتج المحلي وشريك التجارة"، ولا يسري ذلك على الواردات إلا حين دخولها للسوق المحلية، وبذلك فإنها تخضع لذات المعاملة الضريبية المحلية التي تخضع لها المنتجات المصنعة محلياً، وبذلك فإن فرض رسوم جمركية على الواردات قبل دخولها للسوق المحلية لا يعد خرقاً لهذه المبدأ، لأن سريانه يبدأ بعد دخول السلعة للسوق المحلية (خليل أ، 2005).
- 3.2.3. **مبدأ الدولة الأولى بالرعاية:** وهو من أهم مبادئ المنظمة وقد توارثته المنظمة من اتفاقية الجات GATT، وينص هذا المبدأ على أنه إذا قامت دولة عضو بالمنظمة بمنح أي معاملة تفضيلية لأي دولة أخرى عضو بالمنظمة، فإنها "أي الدولة الأولى" تلتزم بمنح كل الدول الأعضاء نفس المعاملة التفضيلية، ويستثنى من ذلك بعض الحالات المتعلقة بإقامة التكتلات الاقتصادية الإقليمية التي تقوم أصلاً على المعاملة التفضيلية للدول الأعضاء في التكتل (الحصيني، 2009).
- 3.2.4. **مبدأ الشفافية:** يتضمن هذا المبدأ أن تلتزم كل الدول أعضاء المنظمة بالوضوح والشفافية فيما يتعلق بالأنظمة التجارية التي تتبناها (الحصيني، 2009)، وأن يكون ذلك متاحاً ومعروفاً لكل الدول الأعضاء.
- 3.2.5. **مبدأ الاقتصار على العريضة الجمركية:** تنص هذه القاعدة على اقتصار وسائل الحماية التجارية للدول الأعضاء بالمنظمة على التعريفات الجمركية، ولا تعد وسائل الحماية الأخرى كالقيود الكمية، ونظام الحصص، والقيود الإدارية من الأدوات المسموح بها في ظل منظمة التجارة العالمية، وتنص الاتفاقية على ضرورة قيام الدول الأعضاء بالتخفيض التدريجي للتعريفات الجمركية على وارداتها من الدول الأعضاء، ونصت الاتفاقية على تنظيم الدعم وجعله في أضيق الحدود والامتناع نهائياً عن استعمال أساليب الإغراق.
- 3.2.6. **مبدأ المحافظة على البيئة:** يقوم هذا المبدأ على أن تحترم الدول الأعضاء الاعتبارات البيئية في معاملاتها التجارية، سواءاً على المستوى المحلي أو الدولي (الحصيني، 2009)، وذلك لتحقيق الاستدامة البيئية.



3.2.7. مبدأ المعاملة بالمثل: ينص هذا المبدأ على أنه يحق لأي دولة عضو بالمنظمة أن تتخذ اجراءات وتدابير ضد أي دولة عضو بالمنظمة قامت هي الأخرى بنفس الاجراءات ضد الدولة الأولى (الحصيني، 2009).

3.2.8. مبدأ المعاملة الخاصة والتفضيلية للدول النامية والدول الأقل نمواً: تحظى الدول النامية DC والدول الأقل نمواً LDCs بمعاملة خاصة في قواعد منظمة التجارة العالمية، وذلك فيما يتعلق بمستوى التعريف الجمركية، أو فيما يتعلق بدرجة التزامها بالقواعد الخاصة بالمنظمة، أو توقيت تنفيذها، وينطلق كل ذلك من الرغبة في إتاحة الفرصة لتلك الدول لتكييف أوضاعها للتواءم مع المنظمة، وتقسّم أحكام المعاملة التفضيلية للدول النامية إلى ثلاثة أقسام هي: (خليل أ، 2005) – المجموعة الأولى: وفيها تلتزم الدول المتقدمة بتسهيل عملية نفاذ صادرات الدول النامية إلى أسواقها وفقاً لنظام التفضيلات المعمم GSP.

– المجموعة الثانية: منح الدول النامية والأقل نمواً قدرماً من المرونة في تنفيذ التزاماتها تجاه المنظمة.  
– المجموعة الثالثة: أحكام خاصة بتقديم الدعم الفني للدول النامية والدول الأقل نمواً من قبل الدول المتقدمة، والمنظمات الدولية، وبالأخص سكرتارية منظمة التجارة العالمية.

3.3. أهم الاتفاقيات التي تديرها منظمة التجارة العالمية: وتقسّم إلى: (خليل ب، 2005)

3.3.1. الاتفاقية المنشئة لمنظمة التجارة العالمية: تسمى باتفاقية مراكش، وقد تم بموجبها إنشاء منظمة التجارة العالمية ككيان مؤسسي يتولى إدارة حزمة الاتفاقيات التجارية متعددة الأطراف التي تم التوقيع عليها ضمن جولات الجات (خليل ب، 2005).

3.3.2. الاتفاقيات الخاصة بالتجارة في السلع: تعد هذه الاتفاقيات من أهم اتفاقيات منظمة التجارة العالمية، حيث تشكل التجارة في السلع أهم بنود التجارة الدولية، وتقسّم هذه الاتفاقية إلى اتفاقيات فرعية من أهمها الاتفاق العام للتعريفات الجمركية والتجارة، واتفاق الزراعة، والاتفاق الخاص بتطبيق تدابير الصحة والصحة النباتية، واتفاق المنسوجات، واتفاق بشأن العوائق الفنية للتجارة، وآخر بشأن اجراءات الاستثمار المتعلقة بالتجارة، واتفاق بخصوص التقييم الجمركي، واتفاق بشأن قواع المنشأ، وآخر بخصوص الدعم والاجراءات التعويضية (خليل ب، 2005)

3.3.3. الاتفاق العام للتجارة في الخدمات GATS: (خليل ب، 2005)

تسمى هذه الاتفاقية باتفاقية الجاتس GATS، وهي أول اتفاقية تجارية متعددة الاطراف تتعلق بالخدمات، وتطبق هذه الاتفاقية القواعد الخاصة باتفاقية التجارة في السلع، مع تعديلات تتعلق

بطبيعة التجارة في الخدمات، وتسري أحكام هذه الاتفاقية على 12 قطاع خدمي هي الخدمات التجارية التي تشمل الخدمات المهنية والمحاسبية، وخدمات الاتصالات، وخدمات البناء والتشييد، وخدمات التوزيع، والخدمات التعليمية، والخدمات البيئية، والخدمات الصحية، والخدمات المالية، وخدمات السفر والسياحة، والخدمات الثقافية والرياضية والترفيهية، وخدمات النقل.

3.3.4. اتفاق الجوانب المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية: يعد هذا الاتفاق من الاتفاقيات الجديدة في مجال التجارة الدولية، ويتعلق بحماية حقوق الملكية الفكرية المتمثلة في صور متعددة منها براءات الاختراع، والعلامات التجارية، وحقوق المؤلف، والمصنفات الفنية، والأسرار التجارية، وتنظم الاتفاقية العلاقة بين صاحب الحق والشركات التي تريد الاستفادة من هذه الحقوق، وتقر هذه الاتفاقية بالاتفاقيات الدولية الأخرى الخاصة بحقوق الملكية الفكرية وتعمل على تعزيزها والتقيدها بما (خليل ب، 2005).

#### 4. منظمة التجارة العالمية والهوية الوطنية (الآثار والتبعات):

يهدف هذا القسم لتحليل انعكاسات انضمام الدول النامية لمنظمة التجارة العالمية على الهوية الوطنية لهذه الدول، فحيث إن عملية الانضمام لهذه المنظمة لم تعد مسألة اختيار، وأن التأثير باتفاقياتها سوف يطل الدول النامية حتى لو لم تنضم لركب هذه المؤسسة، فيجب العمل بكفاءة ومحاولة اغتنام الفرص التي قد تتيحها عملية الانضمام، وتتمثل أهم القضايا المتعلقة بهذا الشأن في الآتي:

#### 4.1. منظمة التجارة العالمية وتأكل مفهوم الدولة القومية:

تنطلق منظمة التجارة العالمية كما تمت الإشارة إليه سلفاً من عقيدة أساسية تؤمن بضرورة تحرير التجارة العالمية من كل القيود الجمركية وغير الجمركية، ويصب كل ذلك في إطار الدفع بقوى السوق للعمل، والتمكين لرأس المال ليأخذ دوره في قيادة الحياة الاقتصادية، وضمن هذه البوتقة الرأسمالية لم يعد مفهوم الدولة القومية مستساغاً لدى من يقوم على هذه المنظمة، إذ أنه قد صار عائقاً أمام توسع رأس المال، وازدهار التجارة، وأمام الحركة الدؤوية للشركات عابرة القوميات (الماضي وعلو، 2016)، وبالعودة إلى المراحل التاريخية التي تكون خلالها النظام الرأسمالي يلاحظ أن الدولة قد كانت عاملاً مهماً في الوصول بهذا النظام إلى ما هو عليه اليوم، حيث إنها كانت عاملاً أساسياً في التراكم الرأسمالي (الماضي وعلو، 2016)، وكانت عصا التوازن عند الأزمات، ولعل الأزمة الاقتصادية الكبرى خلال الثلاثينات من القرن الماضي، وما صاحبها من تغيير في دور الدولة في الحياة الاقتصادية خير شاهد على ذلك، إلا أن الرأسمالية المعاصرة

وبعد أن وصلت إلى مرحلة النضج صارت ترى في دور الدولة عائقاً أمام تقدمها، وأصبحت تنادي بعودة الدولة إلى مرحلة ما قبل الكساد العظيم "الدولة الحارسة" (الماضي وعلو، 2016)، والأهم من ذلك كله أن منظمة التجارة العالمية قد فتحت الباب على مصراعيه لولوج الشركات متعددة الجنسيات إلى الدول الأعضاء، وذلك من خلال إعادة صياغة التشريعات الوطنية بهذه الدول لتصبح أكثر اتساقاً مع متطلبات النظام الاقتصادي العالمي الجديد (الحياني، 2006)، وقد أدى ذلك لجعل هذه الدول "والعالم كله" سوقاً مفتوحة أمام هذه الشركات، وصارت الحدود الجغرافية والقانونية التي تمثل الدولة القومية التقليدية مجرد حبر على ورق.

لقد كانت هذه الشركات عاملاً فاعلاً في إنشاء منظمة التجارة العالمية التي تمثل الركن الثالث للنظام الاقتصادي العالمي، وهي تبذل الكثير من الجهد وتمارس الكثير من أنواع الضغوطات لتحرير الاقتصاد العالمي من القيود التي تفرضها الحكومات الوطنية للدول الأعضاء، وتسعي بذلك لكبح كافة أنواع السياسات الحمائية التي تحد من التجارة سواءً أكانت رسوماً جمركية أو قيوداً كمية (الماضي وعلو، 2016)، وهناك من يرى أن مفهوم الدولة استناداً للفلسفة التي تبناها منظمة التجارة العالمية إنما يتجسد في ما يسمى بـ "تدويل الدولة"، حيث ترتبط مختلف دول العالم ببعضها البعض بروابط قوية، وتتم إزالة كافة العوائق التي تحد من انسياب التجارة بينها، وتفقد الدولة بذلك السيطرة الفعلية على حدودها، وتحرم من قدرتها على تشكيل سياساتها الوطنية، وتكون بذلك قد فقدت جزءاً كبيراً من شخصيتها كدولة قومية.

#### 4.2. منظمة التجارة العالمية والسيادة الوطنية:

تعد مسألة التوفيق بين السيادة الوطنية والعملة أمراً في غاية التعقيد، حيث يشير المفهوم الأول إلى الخصوصية، بينما يشير المفهوم الثاني إلى العمومية، ودمج المجتمعات البشرية في بوتقة واحدة (كاظم، 2009)، ولهذا فإن الحدود السياسية سواءً تمثلت في مفهومها المادي الجغرافي، أو انعكست في مظهر من مظاهر السيادة الوطنية، ليست مطروحة ضمن أجندات العملة، التي تعمل من خلال مؤسساتها وآلياتها المعروفة على اختراق خصوصية المكان، ومحاوله إضعاف السيادة الوطنية للدول على أقاليمها المعترف بها دولياً، وذلك لإلغاء الخصوصية الثقافية للشعوب، والعمل على إضعاف حس الانتماء الوطني، وتفكيك عناصر ومكونات الهوية الوطنية، فتصبح تلك الشعوب حينها جاهزة لتلقي ما يقدم لها ضمن نمط الإنتاج العالمي (كاظم، 2009).

منظمة التجارة العالمية كأحد مؤسسات العولمة تهدف وتعمل على إضعاف السيادة الوطنية للدول، وذلك من خلال اتفاقياتها المختلفة التي تنص على عدم وضع أي قيود أو عراقيل أمام التجارة الحرة، وتدفعات الاستثمار الأجنبي، وبذلك فإن الدول التي تنضم لمنظمة التجارة العالمية تعمل على إعادة تكييف نظمها وتشريعاتها بما يتوافق وفلسفة هذه المنظمة، التي تقوم على الحرية وفتح الباب على مصراعيه للقوى الاقتصادية الخارجية، وللمؤسسات الاقتصادية الدولية للولوج إلى جسد الاقتصاد الوطني (الماضي وعلو، 2016)، وتبغى الإشارة هنا إلى أن السيادة الوطنية بأبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية سوف تتأثر بهذه الحالة، وقد قال Timothy Wirth كاتب الدولة للشؤون الخارجية بالولايات المتحدة الأمريكية في هذا الصدد "... الشعور ينمو على مهل بأن الشعوب يمكن أن تحكم عن طريق المنشآت الدولية بدل الحكم على مستوى وطني محض ... " (الماضي وعلو، 2016)، ومن أوجه الانتقاص من السيادة الوطنية للدول في رحاب منظمة التجارة العالمية أن اتفاقيات هذه المنظمة تقضي بأن تخضع الدول الأعضاء لنظام مراقبة لسياساتها التجارية والاقتصادية من قبل أجهزة مختصة بالمنظمة، كما أن للمنظمة الحق في إصدار توجيهات للدول الأعضاء تتعلق بنظامها القانوني، المتعلق بالاتفاقيات الدولية أو بالقوانين المحلية (الماضي وعلو، 2016)، ويشير Bagwell & Staiger (2001) في هذا الصدد إلى أن التزام الدول باتفاقيات منظمة التجارة العالمية التي تتجاوز التدابير التجارية التقليدية لتشمل الإجراءات المتعلقة بالعمل والمعايير البيئية من شأنه أن ينتقص من سيادتها الوطنية، وأن هذه المقترحات تتعدى على الحدود الوطنية، ويضيف أن الحرية الممنوحة لأعضاء المنظمة في مجال الإنتاج أكبر منها في مجال الاستهلاك، ويشير ذلك تساؤلاً يتعلق بالسبب وراء التركيز على أنماط الاستهلاك في الدول النامية وعلاقة ذلك بمصالح مهندسو منظمة التجارة العالمية.

#### 4.3. التجارة الحرة في السلع والمواد الثقافية والهوية الوطنية للشعوب:

تقوم منظمة التجارة العالمية على فلسفة تحرير التجارة العالمية من كل القيود، وحينما يتم الحديث عن التجارة السلعية فإن الأمر يتعدى مجرد التفكير في السلع الغذائية أو المعدات والآلات الرأسمالية، إلى طائفة واسعة من السلع التي من بينها المواد والمنتجات الثقافية، كالأفلام، والكتب، ولعب الأطفال، والمنتجات الإعلامية بشكل عام، ولا يخفى على أحد مدى التأثير الذي قد تمارسه الواردات من هذه المواد على الهوية الثقافية الوطنية للشعوب، حيث تعد هذه المنتجات تهديداً حقيقياً ومباشراً لثقافة المجتمع ومنظومته الأخلاقية، وأن السكوت عنها ينذر

بتفكك المجتمع (باريك، 2013)، ولذلك تزداد مخاوف الكثير من الدول من معاملة اتفاقيات التجارة العالمية للتجارة في السلع والمواد الثقافية بنفس الآليات المتعلقة بالتجارة في السلع الأخرى (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2004)، والسؤال المطروح أمام الكثير من الباحثين اليوم يتعلق بمدى امكانية وجود مسار واحد وسياسة وحيدة للتنمية، وهل يستوجب التقدم الاقتصادي للدول النامية تبني القيم والعادات والثقافة الغربية؟، ولماذا تركز اتفاقيات التجارة العالمية تركيزاً شديداً على السياسات الاجتماعية في البلدان المنضوية تحت لوائها؟، كل هذه التساؤلات تشحذ الأذهان للنظر في مدى عمق التأثير الذي يربته النظام التجاري العالمي الجديد على الهوية الثقافية الوطنية للشعوب، وقد نتج عن تحوف الكثير من الدول النامية من التأثير الذي يتعلق بالتجارة في المواد الثقافية أن انقسمت المفاوضات الدولية حول ضرورة منح استثناء يسمح بمعاملة الواردات من السلع الثقافية وخاصة الأفلام والمنتجات السمعية معاملة خاصة، تتعلق بفرض قيود حمائية ضدها، وتصطدم هذه الرؤيا بالدعوات التي تطلق من قبل العديد من المؤسسات الدولية ومن بينها منظمة الأمم المتحدة التي تدعو إلى ضرورة تعزيز درجة التنوع الثقافي، وأن الدفاع عن التقاليد يمكن أن يعرقل التنمية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2004)، ولقد حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تقرير التنمية البشرية لسنة 2004 أربع مبادئ ينبغي أن تستنير بها أي استراتيجية للتعددية الثقافية، وتمثل هذه المبادئ في أن الدفاع عن التقاليد يمكن أن يعرقل التنمية البشرية، وأن احترام الاختلاف والتنوع ضروري، وأن التنوع يزدهر في عالم معتمد بعضه على بعض الآخر بصورة شمولية، عندما تكون للناس هويات متعددة وتكاملية، لا تنتمي إلى مجتمع محلي ما أو بلد ما فحسب، وإنما إلى عموم البشرية، وأن معالجة اختلافات التوازن في القوة الاقتصادية والسياسية تساعد في إحباط المخاطر التي تهدد ثقافات المجتمعات الفقيرة والضعيفة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2004)

تاريخياً قوبلت التجارة في المنتجات الثقافية بالعديد من الإجراءات الحمائية (Marvasti, 1994)، وقد بررت هذه الاجراءات في السابق بحجج اقتصادية تتعلق بمدى وجود اقتصاديات الحجم والنطاق Economies of scale في الصناعات المتعلقة بالأفلام، والكتب والصحف، إلا أن الحجة الرئيسة وراء القيود التي تفرض على الصادرات من هذه المواد هي الخوف من ضياع الهوية الوطنية للشعوب (Marvasti, 1994)، وقد سمحت اتفاقية الجات GATT بتطبيق بعض السياسات الحمائية ضد الأفلام الأجنبية كسياسة حصة الشاشة screen-time quota ومنعت

أي إجراءات أخرى قد تكون صارمة، كالضرائب والقيود الكمية على الواردات من هذه السلع (Marvasti, 1994)، ويشير ذلك إلى أن اتفاقيات التجارة العالمية تسعى لإذابة كافة الثقافات في بوتقة علمية موحدة تصبح بعدها هذه الشعوب جاهزة لاستهلاك ما يصدر لها.

#### 4.4. السوق والأرباح والخصوصية الثقافية للشعوب:

من الأهداف الخفية للعولمة ومنظمة التجارة العالمية إحدى أدواتها فرض السيطرة الثقافية والاقتصادية على الدول النامية، وتحويلها إلى مجتمعات استهلاكية (برو، 2017)، وتجدد الإشارة هنا إلى أن عمالقة العولمة من الشركات عابرة القوميات هم من يضعون أساسات ونظم التجارة العالمية التي تُسيّرُها أنماط السوق وأهداف تحقيق الربح، ومن ناحية أخرى فإن تدفقات التجارة العالمية التي يراد تحريرها من كافة القيود إنما تجري بشكل أساس من الدول المتقدمة إلى الدول النامية، حاملةً معها القيم والعادات والتقاليد الغربية، ويمكن في هذا الإطار الحديث شيوع الثقافة الاستهلاكية الغربية وأنماط السلوك المرتبطة بها، حيث إن أنماط السلوك والثقافة الاستهلاكية لدى المواطن في الدول النامية تتأثر إلى حد بعيد بأنماط الثقافة الغربية التي تدخل مجتمعات تلك الدول عن طريق الواردات، وخاصة فيما يتعلق بالملابس والسلع الغذائية، وتقوم العولمة أساساً على ثقافة الاستهلاك (قطاع، 2016)، حيث إن الهدف الرئيس لأدوات العولمة وآلياتها فتح أسواق جديدة أمام الآلة الانتاجية المتنامية في الغرب، وبالتالي يكون الهدف الأساس لهذه العملية هو تحويل المجتمعات في الدول النامية إلى مجتمعات استهلاكية، ومن أبرز الأمثلة على اختراق الثقافة الاستهلاكية للدول والشعوب سلسلة مطاعم ماكدونالدز الشهيرة التي استطاعت أن توطن أنماط الاستهلاك الأمريكية في الكثير من بقاع الأرض، وتخضع عملية عولمة أنماط الاستهلاك لعدة عوامل من أهمها تفكيك الثقافة المحلية، وإغراق الأسواق المحلية بالسلع والمنتجات الغربية عن طريق الشركات عابرة القوميات، والنشاطات الإعلانية والترويجية، والتركيز على فئة الشباب كأكثر شريحة يمكن أن تكون هدفاً لهذه الثقافة (قطاع، 2016).

#### 4.5. شركات الأدوية والمتاجرة بالصحة العامة في الدول النامية:

من الاتفاقيات الجديدة في مجال التجارة الدولية الاتفاق الخاص بحقوق الملكية الفكرية، الذي يضمن لأصحاب براءات الاختراعات المحافظة على حقوق استغلال هذه الابتكارات والاستفادة منها لصالحهم، وحيث إن هذه الاختراعات إنما تتركز بشكل أساس في الشركات متعددة الجنسيات التي تمتلك قدرات تكنولوجية جبارة تفوق قدرات الدول نفسها في الكثير من

الأحيان، فإن انطلاق الدول النامية في سبيل التصنيع وتحقيق التنمية يكون مكبلاً في الغالب بقيود الملكية الفكرية، والكارثة الأكبر حينما يكون المجال الذي تكبله هذه الحقوق متصلاً بالصحة العامة التي تعد أصلاً من أصول البقاء والكينونة الوطنية، ومن أبرز الأمثلة التي يمكن الاستشهاد بها في هذا الصدد ما تمارسه الشركات متعددة الجنسيات المصنعة للأدوية من ضغوط في سبيل منع الدول النامية من تصنيع الأدوية إلا وفقاً لتراخيص تمنحها تلك الشركات بتكاليف باهضة، وقد ناضلت الدول النامية في سبيل إيجاد حل لهذه المعضلة، ومن ذلك الدعوات التي تعالت في مؤتمر الدوحة الذي صدر عنه إعلان وزاري طالب بتكليف مجلس الجوانب المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية الخاص بمنظمة التجارة العالمية بإيجاد حل سريع للمشكلة المتعلقة بعدم تملك الكثير من أعضاء المنظمة للقدرات التكنولوجية التي تمكنهم من تصنيع الأدوية، وخاصة تلك الدول التي تنتشر فيها الأمراض والأوبئة الخطيرة (خليل ج، 2005)، وقد عملت الولايات المتحدة الأمريكية على إعاقة التوصل لقرار بهذا الشأن، وذلك بضغوطات من شركات الأدوية، ولكن تلك الدول قد تمكنت من استصدار قرار يسمح لها بتصنيع الأدوية وفقاً للحاجة، ويمنع إعادة تصديرها والاستفادة منها تجارياً (خليل ج، 2005)، ولهذا كله فإن الانضمام لمنظمة التجارة العالمية من شأنه أن يكبل قدرات الدول النامية في سبيل النهوض بقطاعات تمثل أساساً للسيادة والهوية الوطنية.

##### 5. خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة أهم انعكاسات انضمام الدول النامية لمنظمة التجارة العالمية على الهوية الوطنية بهذه الدول، وقد تم التمهيد لذلك بإطار نظري تم من خلاله حوصله أهم القضايا المتعلقة بالتحديد المفاهيمي لمصطلحي العولمة والهوية الوطنية، كما تم أيضاً استعراض أهم القضايا المتعلقة بنشأة منظمة التجارة العالمية وأهدافها ومبادئها وأهم الاتفاقيات التجارية التي تديرها، وباستخدام المنهج التحليلي تم الخلوص إلى أن مسألة الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية لا تزال محاطة بالعديد من الشكوك فيما يتعلق باستفادة الدول النامية من ذلك، وتطرح بالتالي في هذا الإطار العديد من التهديدات التي تطال الهوية الوطنية لهذه الدول.

من أهم التهديدات التي تطال الهوية الوطنية للدول النامية جراء انضمامها للنظام التجاري العالمي الجديد تآكل مفهوم الدولة القومية بهذه الدول، والنيل من سيادتها الوطنية نتيجة تدخل المنظمة في الشؤون الداخلية لهذه الدول، عن طريق مراقبة السياسات الاقتصادية والتجارية لها، وتكييف تشريعاتها لهذا الغرض، ومن ناحية أخرى فإن تدفقات التجارة الحرة في المواد والمنتجات

الثقافية هو الآخر من أهم التهديدات التي تطال الهوية الوطنية للدول النامية، أضف إلى كل ذلك أن التجارة الحرة قد تعمل على إعادة تشكيل أنماط الاستهلاك المحلي ليتواءم مع النمط العالمي، الأمر الذي يمس العادات والتقاليد والثقافة الوطنية التي تمثل خصوصية تلك الدول، وموروثها الثقافي الذي يميزها عن غيرها من الدول، ويضاف إلى ما سبق أن العديد من الاتفاقيات التجارية لمنظمة التجارة العالمية ومن بينها الاتفاقية الخاصة بحقوق الملكية الفكرية قد صارت بمثابة القيد الذي يكبل إرادة الدول النامية لانطلاقها صوب النمو وتحقيق مستهدفات الأمن القومي، ولعل شركات الأدوية العالمية خير دليل على ذلك.

توصي الدراسة بالعمل على توحيد الجهود الذاتية والإقليمية للدول النامية، ومحاولة تقوية صوتها التفاوضي أمام منظمة التجارة العالمية، وذلك من خلال الاهتمام بتفعيل الاتفاقيات التجارية، وإنشاء التكتلات الاقتصادية الإقليمية على المستوى القاري والإقليمي، وذلك لكي تستفيد من الاستثناءات التي منحتها المنظمة لهذه التكتلات، وبالتالي المحاولة لتقليل الآثار السلبية للانضمام لهذه المنظمة.

## 6. المراجع:

### 6.1. المراجع العربية:

- البلاوي، حازم. (2000). النظام الاقتصادي الدولي المعاصر. الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- الحسيني، علي بن عيد. (2009). منظمة التجارة العالمية ومزايا وتبعات انضمام المملكة العربية السعودية إليها. ورقة قدمت في الحلقة العلمية الخاصة حول نماذج من نظم العدالة الضريبية والدولية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ووزارة العدل. الرياض. 17-19 مارس 2009.
- الحياي، نعمان عباس ندا. (2006). منظمة التجارة العالمية والاقتصاديات النامية. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية. 13(4) 375-388.
- الخلايلة، المعتصم بالله أحمد. (2018). أبعاد العولمة الثقافية على الهوية العربية في عصر الأحادية القطبية. مجلة التراث. 8(1) 244-270.
- القدس، محمد عبد المولى. (2012). العولمة والهوية الثقافية الهوية العربية مثالا. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية. 5(7) 10-17.
- الكواز، أحمد. (2004). النظام الجديد للتجارة العالمية. مجلة جسر التنمية. الكويت. المعهد العربي للتخطيط. العدد 36.
- الماضي، أحمد عبد الله وعلو، جاسم محمد حسين. (2016). مفهوم تحرير التجارة العالمية وأثره على النظام القانوني والاقتصادي وسيادة الدول الأعضاء. مجلة جامعة تكريت للحقوق. 1(1) 392-428.
- الناهي، أحمد عبد الله و رشيد، صدام عبد الستار. (2015). إشكالية الهوية في المجتمعات العربية قراءة في مسألة الانتماءات الفرعية. مجلة قضايا سياسية. (42) 107-128.
- أمين، جلال. (2009). العولمة. القاهرة: دار الشروق
- باريك، بيكو. (2013). سياسة جديدة للهوية المبادئ السياسية لعالم يتسم بالاعتماد المتبادل. ترجمة: حسن محمد فتحي. القاهرة، المركز القومي للترجمة.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2004). تقرير التنمية البشرية "الحرية الثقافية في عالمنا المتنوع".



- برو، هشام. (2017). أثر سياسات منظمات العولمة الاقتصادية على الاقتصاديات القومية - مع الإشارة إلى الاقتصاد الجزائري وتأثره بسياسات منظمات العولمة الاقتصادية. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة. 44، 3-52.
- تومي، عبد الرحمن. (2012). الانحراف الاقتصادي - العولمة والهيمنة والاستبداد السياسي ملفات للمراجعة. الجزائر، دار الكتاب الحديث.
- خليل، عادل محمد أ. (2005). منظمة التجارة العالمية- إنشائها وآلية عملها. مجلة جسر التنمية. الكويت. المعهد العربي للتخطيط. العدد 37.
- خليل، عادل محمد ب. (2005). منظمة التجارة العالمية- أهم الاتفاقيات. مجلة جسر التنمية. الكويت. المعهد العربي للتخطيط. العدد 38.
- خليل، عادل محمد ج. (2005). منظمة التجارة العالمية- آفاق المستقبل. مجلة جسر التنمية. الكويت. المعهد العربي للتخطيط. العدد 39.
- خليل، محمود حميد. (2008). آثار العولمة على اقتصاديات الدول النامية مع إشارة خاصة إلى الاقتصاديات العربية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية والمحاسبة والمعلوماتية. 9، 68-87.
- زيون، ناهدة محمد. (2010). مفهوم المواطنة في الفكر السياسي المعاصر دراسة في المفهوم والابعاد. حولية المنتدى. 1(4) 367-384.
- سعيد، محمد السيد. (1986). الشركات عابرة القومية ومستقبل الظاهرة القومية. المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- عبد السلام، رضا. (2004). اختيار العولمة. الاسكندرية. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد الله، محمود كطاع. (2016). ايدولوجيا العولمة وثقافة الاستهلاك دراسة ميدانية على عينة مختارة من الشباب العراقي. مجلة آداب المستنصرية. (72) 1-30.
- عدون، ناصر دادي. (2004). انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة الأهداف والعراقيل. مجلة الباحث، (3) 65-78.
- فياض، محمد وعبيدة، صالح. (2007). أثر الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية على تجارة ليبيا العربية السلعية البيئية. بحث قدم لندوة "الاقتصاد الليبي ومنظمة التجارة العالمية الفرص والتحديات. معهد التخطيط، طرابلس، 30-31 يناير 2007.
- قويدر، عياش وعبد الله، ابراهيمي. (2005). آثار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة بين التفاؤل والتشاؤم. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا. (2) 49-84.
- كاظم، نائر رحيم. (2009). العولمة والمواطنة والهوية بحث في تأثير العولمة على الإنتماء الوطني والمحلي في المجتمعات. مجلة القادسية في الآداب والعلوم التربوية. (18) 253-272.
- مفلح، هزاع. (2007). التمويل الدولي. حلب. منشورات جامعة حلب.
- مقدم، عبيات وعبد المجيد، قدي. (2002). العولمة وتأثيرها على الاقتصاد العربي. مجلة الباحث، (1) 36-42.
- مهدي، حبيب صالح. (2009). دراسة في مفهوم الهوية. مجلة دراسات اقليمية. (13) 475-493.
- ميكشيللي، اليكس. (1993) الهوية. ترجمة: على وطفة. دمشق، دار الوسيم للخدمات الطباعية.

## 6.2 المراجع الإنجليزية:

- Bagwell, K., & Staiger, R. W. (2001). *Domestic policies, national sovereignty, and international economic institutions*. The Quarterly Journal of Economics, 116(2), 519-562.
- Marvasti, A. (1994). *International trade in cultural goods: A cross-sectional analysis*. Journal of Cultural Economics, 18(2), 135-148.

الانتقال من الاقتصاد الخطي إلى الاقتصاد الدائري  
- الأسباب والحلول -

The transition from linear economy into circular  
economy; causes and solutions

<sup>2</sup> دقيش جمال

المركز الجامعي غليزان

[djamal.dekkiche@cu-relizane.dz](mailto:djamal.dekkiche@cu-relizane.dz)

<sup>1</sup> داودي عبد الفتاح

المركز الجامعي غليزان

[abdelfettahd@yahoo.fr](mailto:abdelfettahd@yahoo.fr)

تاريخ القبول: 2019/11/03

تاريخ الاستلام: 2019/08/28

**ملخص:** في عالم محدود الموارد أصبحت الحاجة ماسة لتطوير نماذج اقتصادية جديدة، للانتقال من النموذج الصناعي التقليدي غير المستدام في استهلاك المنتج ثم التخلص منه، إلى نموذج جديد يعتمد على مفاهيم الاستدامة بمعناها الشامل ، وهو ما يطلق عليه الاقتصاد الدائري أو التدويري، باستخدام موارد أقل في عمليات التصنيع وتغيير الممارسات السائدة في التخلص من المنتج إلى النفايات، بإعادة استخدامه وتدويره وتصنيعه للبدء بعملية تصنيع أخرى، وستحاول هذه الورقة البحثية توضيح الإطار المفاهيمي لهذا الاقتصاد البيئي المستدام، وكيفية الانتقال من اقتصاد خطي إلى اقتصاد دائري بالاستفادة من النفايات بكل أنواعها.

الكلمات المفتاحية: الاقتصاد الخطي، الاقتصاد الدائري، النفايات الصلبة.

تصنيف JEL: Q53

**Abstract:** In a world of limited resources, there is a need to develop new economic models, to move from the traditional unsustainable industrial model to the consumption and disposal of the product, to a new model based on the concepts of sustainability in its comprehensive sense, the cyclical or cyclical economy, Manufacturing and changing the prevailing practices in disposal, recycling, recycling and manufacturing to start another manufacturing process. This paper will attempt to clarify the conceptual framework of this sustainable environmental economy and how to move from a linear economy to a circular economy Utilization of waste of all kinds.

**Keywords:** linear economy, circular economy, solid waste.

**Classification JEL:** Q53

## 1. مقدمة:

يعيش العالم اليوم العديد من التحديات البيئية والاقتصادية بسبب سوء استخدام الموارد في ظل احتمال نضوبها، وأصبح لزاما التفكير في أنماط استثمار جديدة بعيدا عن الاستثمار التقليدي، فظهرت أنواع جديدة من الاقتصادات كالاقتصاد الأخضر والأزرق والبنفسجي والدائري والتدويري، وستتناول هذه الورقة البحثية هذا النوع الأخير من الاقتصادات، وقد ظهر هذا المصطلح في سبعينيات القرن الماضي، والذي يسعى لإعادة بناء رأس المال سواء كان ماليا أو تصنيعيا أو بشريا أو اجتماعيا أو طبيعيا، وتحسين عوائد الموارد من خلال تدوير المنتجات والمكونات والخامات المستخدمة في جميع الأوقات، بما يضمن تعزيز التدفق المستمر للمواد التقنية والبيولوجية ( السلع ) والخدمات، لأن المنتجات المصنعة تستثمر بإعادة تدويرها في تصنيع منتجات جديدة ذات قيمة وفائدة ماثلة، وهو ما يصب في جوهر التنمية المستدامة، خاصة أن 90% من المواد الخام المستخدمة في التصنيع تتحول إلى نفايات قبل أن يخرج المنتج من المصانع، في حين أن 80% من المنتجات يتم التخلص منها خلال الأشهر الستة الأولى للاستخدام حسب دراسات أولية (foundation, 2019).

ووفقا لبحوث التنمية المستدامة، فإن تطوير الاقتصاد الدائري سيسهم في إطلاق صناعات جديدة وهي: صناعة البيئة، إعادة تدوير المخلفات، توفير الطاقة وخفض استهلاكها، الطاقة المتجددة، الصحة، الاقتصاد الخدماتي، التصاميم والتصورات الإبداعية، يمكن أن يساهم الاقتصاد التدويري في توفير التكاليف وجذب مصادر جديدة للدخل، ولا يكون ذلك إلا بالاستفادة القصوى من النفايات.

بناء على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن الاستفادة من النفايات والمخلفات للانتقال من اقتصاد خطي إلى اقتصاد دائري؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تقسم هذه الدراسة إلى المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للاقتصاد الدائري

المحور الثاني: أهمية الاقتصاد الدائري

المحور الثالث: الاستفادة القصوى من النفايات

## 2. الإطار المفاهيمي للاقتصاد الدائري

لقد اعتمد الاقتصاد العالمي لفترة طويلة على نظام اقتصادي خطي يسير في اتجاه واحد لإنتاج السلع، والتي ستصبح نفايات بعد استهلاكها، وهذا ما يسمى بـ (من المهد إلى اللحد Cradle to grave)، أي موارد - صنع - استهلاك - نفايات، وهذا يتسبب في هدر كبير للموارد وكم هائل من النفايات، إن هذا النموذج الاقتصادي كان له الفضل في رفع مستويات النمو العالمية، لكنه في المقابل تسبب في هدر الموارد غير القابلة للاستدامة والمهددة بالاستنزاف، بالإضافة إلى الأضرار البيئية بسبب الكم الهائل من النفايات المهذدة للحياة البرية والبحرية، ونتيجة لذلك كان لزاما على الجميع التفكير في نموذج اقتصادي جديد يراعي هذه الاختلالات البيئية والاقتصادية، ومن بين الحلول المقترحة نجد الاقتصاد الدائري.

### 1.2. تعريف الاقتصاد الدائري: باعتبار هذا المفهوم حديث التداول بين الاقتصاديين وجميع

المهتمين، فقد تعددت الآراء والتعريفات حوله، وسنقتصر على بعض هذه التعاريف: يشير تقرير مؤسسة إلين ماك آرثر إلى أن مفهوم الاقتصاد الدائري يعتمد على فكرتين بسيطتين: -الأولى مفادها الوعي بأن ما يعتبر نفايات يمكن استخدامه كموارد. -أما الثانية فتتمثل في الحاجة إلى فصل النمو الاقتصادي عن استخدام الموارد الطبيعية (MONTAIGNE, 2016)، وحسب هذه المؤسسة فهذا النوع من الاقتصادات هو نظام صناعي لا ينتج نفايات ولا يحدث تلوثا من بداية تصميمه، وهو حل جديد لتحديات استدامة النظم البشرية على هذا الكوكب الذي يعاني من ندرة متزايدة في الموارد، إن الاقتصاد الدائري هو السبيل الوحيد لتحويل الاقتصاد الحالي إلى نظام متجدد ومستدام يسمح للإنسانية بالتطور والازدهار (autres, 2016).

فالاقتصاد الدائري هو اقتصاد يتم فيه الحفاظ على قيمة المنتجات والموارد لأطول فترة ممكنة، ويتم تقليل إنتاج النفايات إلى الحد الأدنى (Le Moigne, 2018)، وهو نظام أكثر احتراماً للبيئة ويهدف إلى الحد من الآثار البيئية السلبية، ويعالج قضية ندرة الموارد المحدودة من خلال تحسين توظيفها (D, 2015).

كما عرفه فنسنت أوريز ولوران جورجولت بأنه مبدأ التنظيم الاقتصادي الذي يهدف وبشكل منهجي إلى الحد من كمية المواد الخام والطاقة على مدار دورة كاملة من حياة منتج أو خدمة، وعلى جميع المستويات لتنظيم المجتمع، بهدف ضمان حماية التنوع البيولوجي والتنمية التي تفضي إلى رفاه الأفراد (Laurent, 2016).

واعتبره ريمي لومواني بأنه نظام إنتاج وتبادل يراعي منذ البداية استدامة وإعادة تدوير المنتجات أو المكونات، بحيث يمكن أن تصبح مرة أخرى مواد قابلة لإعادة الاستخدام، وذلك بفضل تحسين كفاءة استخدام الموارد (Moigne, 2014).

من خلال ما سبق يمكن تعريف الاقتصاد الدائري بأنه اقتصاد حيوي يهدف إلى تغيير الطريقة التي نعيش بها باعتماد التطوير والابتكار في الصناعة والاستهلاك، للاستجابة للقضايا المتعلقة بندرة الموارد وضرورة تقليل النفايات والاهتمام ببناء سلاسل التوريد وإعادة الاستخدام وإعادة التصنيع، ومن ثم استبعاد المواد المستهلكة كمخلفات وإبقاء المنتجات لأطول فترة ممكنة واستردادها ومن ثم إعادة استخدامها للحد من الآثار البيئية والاقتصاد في التكاليف.

والشكل الموالي يلخص معنى الاقتصاد الدائري

### الشكل رقم 1 : مفهوم الاقتصاد الدائري



Source: European parliament, Towards a circular economy – waste management in the EU, Sep 2017, P 17.

**2.2. تطور مفهوم الاقتصاد الدائري:** يرجع الفضل في استخدام هذا المصطلح إلى الباحث السويسري - المختص في الهندسة المعمارية - والتر ستاهيل في كتابه ( من المهد إلى المهد ) الذي نشره عام 1982، حيث أشار فيه أن للاقتصاد الدائري أهدافا مختلفة عن اقتصاد الإنتاج، بمعنى أنه يعمل على الحفاظ على قيمة المنتجات وإدارة المخزونات ورأس المال الطبيعي والبشري والمصنّع والمالي، إلا أن أصل هذا المصطلح يرجع إلى ديفيد بيرس وكيري تيرز، حيث ألفا كتابا عام 1989 بعنوان ( اقتصاديات الموارد الطبيعية والبيئية )، وقدمتا نبذة عن العلاقة بين الاقتصاد والوارد الطبيعية والبيئة، وميّزا بين ما يسمى بالاقتصاد الخطي - حيث يكون استخدام الموارد مفتوحا - والاقتصاد الدائري - حيث يعاد تدوير الموارد ليستفاد منها أكثر من مرة، كما أصبح هذا الاقتصاد يستقطب اهتماما متزايدا في مجتمع الأعمال والحكومات والأوساط الأكاديمية، وزاد الاهتمام بشكل كبير منذ عام 2010، عندما أطلقت البحارة البريطانية إلين ماك آرثر مؤسسها التي تحمل اسما مخصصا للدعاية لهذا الاقتصاد البيئي المستدام، وذلك بتبني فكرة: من المهد إلى المهد.

### 3. أهمية الاقتصاد الدائري

إن التوجه نحو تفعيل الاقتصاد التدويري ينتج عنه الكثير من المنافع الاقتصادية والاجتماعية والبيئية يمكن إنجازها في العناصر التالية:

**3.1. الحفاظ على الموارد:** يعمل الاقتصاد الدائري عن طريق الحفاظ على المواد الخام والمنتجات في حلقات إنتاجية لأطول فترة ممكنة، ويهدف إلى إلغاء الهدر الموجود في أنظمتنا الصناعية، مما يجعلها أقل اعتمادا على استخراج احتياطات الموارد المحدودة، وسيمكن هذا المفهوم الشركات من الاستفادة من مصادر قيم جديدة، ويساعد أيضا في أسواق مرنة وسلاسل توريد قادرة على تحقيق الازدهار المستدام الطويل الأمد.

**3.2. الحد من الآثار البيئية:** من المتوقع أن يساهم تطبيق الاقتصاد الدائري في تقليل الآثار البيئية وخفض النفايات المتراكمة في المرادم وخفض نسب تلوث الهواء وحل استراتيجي لمعالجة تغير المناخ، حيث يساهم في تخفيض كمية الطاقة التي تحتاجها عمليات الإنتاج الصناعي لتحويل المواد الخام الأولية إلى منتجات صالحة للاستعمال.

**3.3. الانتقال من اقتصاد استهلاكي إلى اقتصاد خدماتي:** إن الاقتصاد الدائري هو نموذج اقتصادي عالمي يفصل النمو الاقتصادي والتنمية عن استهلاك الموارد المحدودة، وتهدف إلى

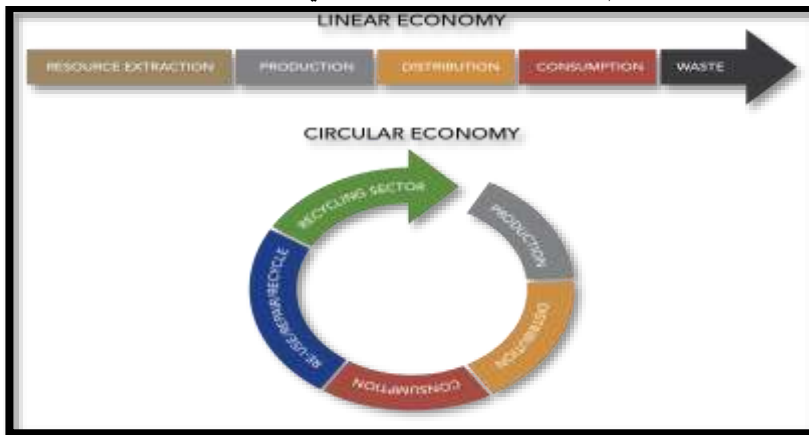
إبقاء المنتجات والمكونات والمواد أعلى قيمة وفائدة في جميع الأوقات، ويعنى بتغيير وإعادة تنظيم الإنتاج الاستهلاك حول العناصر التالية:

- إعادة تصميم سلاسل التوريد.
- الابتكار وتطوير التكنولوجيا.
- التغيير في سلوك المستهلكين والسياسات والتنظيمات التي تُمكن لهذه التغييرات.
- تشجيع الاقتصاد الدائري على استخدام التكنولوجيا لدعم منتجات وأنظمة يتم فيها استخدام المواد وإعادة تدويرها أو إعادة تصنيعها والتوجه نحو التشارك بدلا من الاستهلاك.

**4.3. خلق فرص العمل وخفض التكاليف:** تقدر مؤسسة أليان ماك آرثر الرائدة في هذا التوجه، أن الانتقال إلى الاقتصاد الدائري في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها سيخلق أكثر من تريليون دولار أمريكي من فرص عمل مستدامة ووظائف جديدة وزيادة الإنتاجية وتحقيق وفورات في الموارد، وابتكار فئات جديدة من المنتجات، حيث أن إعادة استخدامها كمصدر مستقبلي للمواد ستخفض تكاليف إنتاجها في المستقبل بشكل كبير، كما يساهم هذا الاقتصاد في خفض تكاليف الطاقة وانبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون.

**5.3. الانتقال من اقتصاد خطي إلى اقتصاد دائري:** إن الاقتصاد الخطي يتعامل مع المواد الخام ومن ثم تصنيعها كمنتج وتنتهي دورة الاستخدام بالتخلص منها كنفائات مهمة، بعكس الاقتصاد الدائري الذي يعنى بتناول حياة المنتج من التصميم والإنتاج الاستهلاك ومن ثم إدارة النفائات. وهذا الشكل يبين الفرق بين هذين الاقتصادين.

الشكل رقم 2 : الفرق بين الاقتصاد الخطي والاقتصاد الدائري



Source : <https://www.weforum.org/agenda/2016/05/can-the-circular-economy-transform-the-world-s-number-one-consumer-of-raw-materials/>.

#### 4. الاستفادة القصوى من النفايات

تمثل النفايات تحديًا كبيرًا يؤثر على صحة الإنسان وسبل العيش والبيئة والرخاء، لذا أصبحت إدارة النفايات الصلبة قضية عالمية مهمة لكل شخص في العالم، ومع إلقاء أو حرق أكثر من 90% من النفايات في الخلاء بالبلدان المنخفضة الدخل، فإن الفقراء والأكثر ضعفًا هم المتضررون بشكل غير متناسب. وفي السنوات الأخيرة، دفنت الانهيارات الأرضية لمقالب النفايات المنازل والمواطنين تحت أكوام النفايات، والأشد فقرًا هم من يعيشون في أغلب الأحيان بالقرب من مقالب النفايات ويزودون نظام إعادة التدوير في مدينتهم من خلال جمع النفايات، مما يجعلهم عرضة لمضاعفات صحية خطيرة.

**1.4. الأخطار الناجمة عن النفايات:** في هذا الصدد يقول سامح وهبة، المدير بقطاع الممارسات العالمية للتنمية الحضرية وتنمية الأراضي، وإدارة مخاطر الكوارث، والقدرة على الصمود بالبنك الدولي، إن "النفايات التي يُساء إدارتها تلوث محيطات العالم، وتؤدي إلى انسداد مصارف المياه وتسبب الفيضانات، وتنقل الأمراض، وتزيد من مشاكل التنفس بسبب الحرق، وتؤدي الحيوانات التي تستهلك النفايات دون وعي، وتؤثر على التنمية الاقتصادية كالسياحة." وتعتبر الغازات الدفيئة الناتجة عن النفايات من العوامل الرئيسية في تغير المناخ، ففي عام 2016، تم توليد 5% من الانبعاثات العالمية من إدارة النفايات الصلبة، باستثناء النقل، وأوضح إيدي إيجاس - فاسكوز، المدير الأول لقطاع الممارسات العالمية المعنية بالتنمية الاجتماعية والحضرية والريفية والقدرة على التكيف بالبنك الدولي "إدارة النفايات الصلبة هي مسؤولية الجميع، وضمان الإدارة الفعالة والسليمة للنفايات الصلبة أمر بالغ الأهمية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، والنفايات التي تُلقى بدون إدارة أو في العراء أو يتم حرقها تضر بصحة الإنسان والبيئة والمناخ، وتعوق النمو الاقتصادي في البلدان الفقيرة والغنية على السواء." (bank, 2018).

في حين أن توليد النفايات يتزايد بمعدل ينذر بالخطر، وتنمو البلدان سريعًا دون وجود أنظمة مناسبة لإدارة التركيبة المتغيرة لنفايات المواطنين، وتقف المدن التي تضم أكثر من نصف سكان العالم وتنتج أكثر من 80% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، في الصدارة لمعالجة التحديات العالمية المتعلقة بالنفايات، كما أن العالم يولد 2.01 مليار طن من النفايات الصلبة البلدية سنويًا، وما لا يقل عن 33% منها لا يتم إدارتها بطريقة آمنة بيئيًا.

و يشير تقرير عام 2018 إلى أن التوسع السريع للمدن ونمو السكان والتنمية الاقتصادية سيدفعون النفايات العالمية إلى زيادة بنسبة 70% خلال الثلاثين عامًا القادمة - إلى 3.40



مليار طن من النفايات المتولدة سنويًا، والذي يفوق النمو السكاني بأكثر من الضعف بحلول عام 2050. وعلى سبيل المثال نجد النفايات البلاستيكية، والتي تخنق محيطاتنا وتشكل 90% من الحطام البحري، ففي عام 2016 وحده، أنتج العالم 242 مليون طن من النفايات البلاستيكية - ما يعادل حوالي 24 تريليون زجاجة البلاستيكية سعة 500 ملم ووزنها 10 غرامات، ويمكن أن يملأ حجم المياه بهذه الزجاجات 2400 ملعب أولمبي، أو 4.8 مليون بركة سباحة أولمبي، أو 40 مليار حوض استحمام، ويعادل وزنها أيضًا وزن 3.4 مليون حوت أزرق كبير، وهذا 12% فقط من إجمالي النفايات الناتجة كل عام. والشكل الموالي يوضح حجم النفايات البلاستيكية في العالم.

### الشكل رقم 3 : حجم النفايات البلاستيكية في العالم عام 2016



Source : [www.worldbank.org/what-a-waste](http://www.worldbank.org/what-a-waste)

وبالإضافة إلى الاتجاهات العالمية، فإن تقرير ياله من إهدار 2.0 يرسم حالة إدارة النفايات الصلبة في كل منطقة من مناطق العالم، فعلى سبيل المثال منطقة شرق آسيا والمحيط الهادئ هي المنطقة التي تولد حاليًا معظم نفايات العالم بنسبة 23%. وعلى الرغم من أن البلدان ذات الدخل المرتفع تمثل 16% فقط من سكان العالم، فإنها تولد مجتمعة ما يقرب من ثلث (34%) نفايات العالم. ولأنه من المتوقع أن يرتفع توليد النفايات مع زيادة التنمية الاقتصادية ونمو السكان، فمن المرجح أن تشهد الشريحة الدنيا من البلدان المتوسطة الدخل أكبر نمو في إنتاج النفايات، والمناطق الأسرع نموًا هي منطقتا أفريقيا جنوب الصحراء وجنوب آسيا، حيث من المتوقع أن يتضاعف إجمالي توليد النفايات ثلاث مرات بحلول عام 2050، على التوالي، مما يشكل 35% من نفايات العالم، ومن المتوقع أيضًا أن تضاعف منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا عملية توليد النفايات بحلول عام 2050.

تقوم الشريحة العليا من البلدان المتوسطة الدخل والبلدان المرتفعة الدخل بجمع كل النفايات تقريباً، ويجري استعادة أكثر من ثلث النفايات في البلدان المرتفعة الدخل من خلال إعادة التدوير والتحويل إلى سماد. وتجمع البلدان المنخفضة الدخل حوالي 48% من النفايات في المدن، لكنها لا تجمع سوى 26% في المناطق الريفية، ويتم إعادة تدوير 4% فقط، وإجمالاً يجري إعادة تدوير 13.5% من نفايات العالم و5.5% يتحول إلى سماد عضوي. (bank, 2018)

والشكل التالي يوضح مخاطر حرق النفايات.

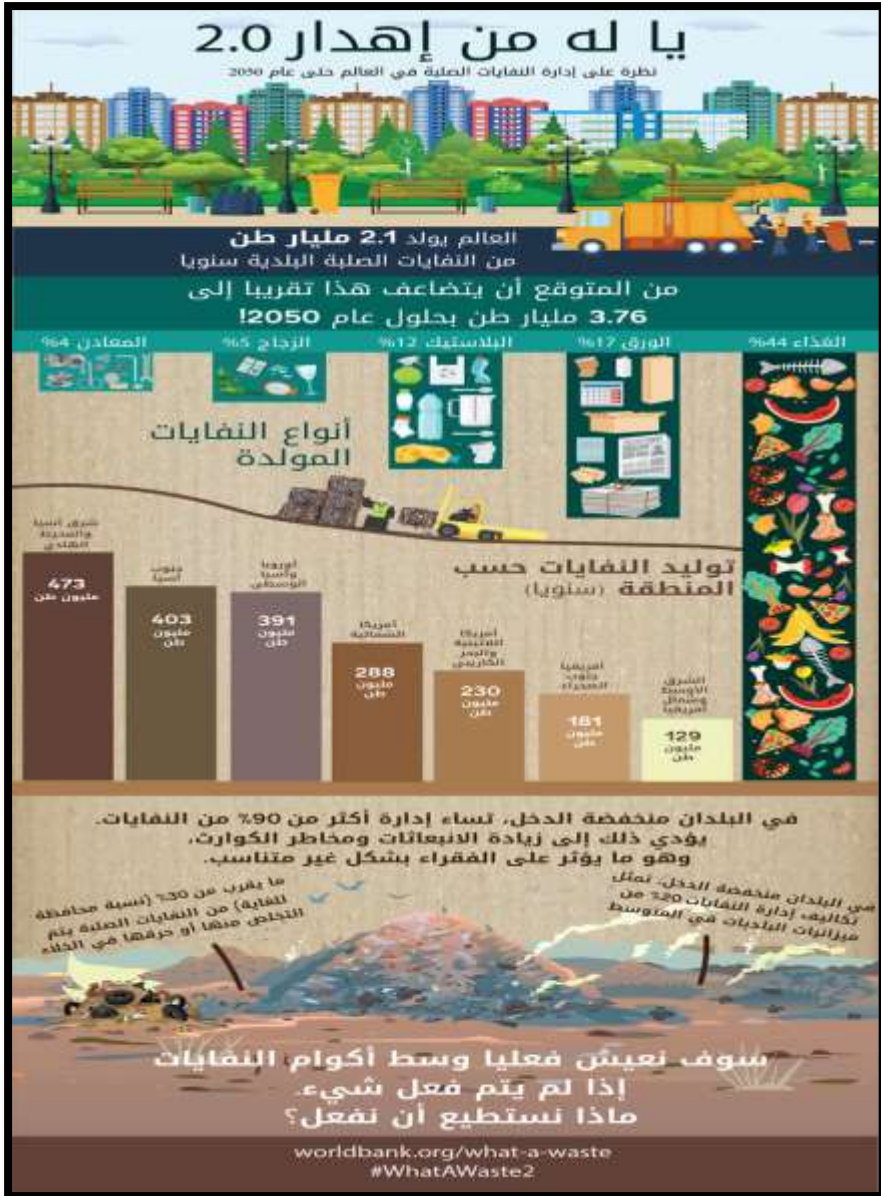
#### الشكل رقم 4 : مخاطر حرق النفايات

التفاصيل	السبب
تشمل الانبعاثات الناتجة عن محارق النفايات العديد من الملوثات العضوية الثابتة (مثل الديوكسينات والفيورانات، وكذلك الجسيمات الثانوية والمعادن الثقيلة السامة التي تؤثر على صحة الإنسان والنظام البيئي). وتنتج كافة محارق المخلفات الرماد (الرماد المتطاير والرماد الثقيل) الملوث بالعديد من الملوثات العضوية الثابتة الثقيلة وغيرها من أنواع الملوثات العضوية الثابتة الأخرى POPs.	1. إطلاق الملوثات الهوائية السامة وإنتاج الرماد السام
ينتج عن حرق النفايات العديد من الانبعاثات السامة والغازات المسببة للاحتباس الحراري. بالتالي فإنها تبيد الطاقة الكامنة في الموارد مثل البلاستيك أو البوليمرات الاصطناعية، ولا يستغل إلا قدر ضئيل من الطاقة من خلال القيمة الحرارية الناتجة فقط.	2. أسوأ شكل من أشكال الطاقة التي تهدر

المصدر: ليونارد إيه، 2010، قصة المخلفات، سيمون اند شوستر، الولايات المتحدة الأمريكية، الصفحات 272-279 والشكل الموالي يبرز الإهدار الكبير للموارد في العالم.

التفاصيل	السبب
إن القيمة الحرارية العالية "المخلفات المستخدمة كوقود لعملية الحرق" المطلوبة لتشغيل محارق النفايات، تعتبر أيضاً في حد ذاتها بمثابة موارد ذات قيمة سوقية عالية) مثل اللدائن والورق والخشب (والتي تحتوي على قدر من الطاقة الكامنة التي يمكن إعادة تدويرها بسهولة، والتي يتم حرقها وتدميرها لإنتاج الرماد السام.	3. تفويض جهود إعادة التدوير وتدمير الموارد
تعتبر تكاليف عملية حرق المخلفات ضمن أعلى المستويات مقارنة بجمع حلول معالجة النفايات حيث أن عملية [حرق المخلفات] تعتمد على إمدادات ثابتة من النفايات تمتد لعقود من الزمن. وهذا يشجع على توليد النفايات باستمرار من خلال استخدام الموارد البكر ويمنع إعادة التدوير، والحفاظ على اقتصاد خطي غير مستدام.	4. الخيار الأكثر تكلفة لإدارة النفايات الذي يرسخ آليات الاقتصاد الخطي غير المستدام

الشكل رقم 5 : إهدار الموارد في العالم في آفاق عام 2050



Source :<http://www.albankaldawli.org/ar/news/infographic/2018/09/20/what-a-waste-20-a-global-snapshot-of-solid-waste-management-to-2050>

#### 2.4. إدارة مستدامة للنفايات الصلبة

يقول سيلبا كازا، أخصائي التنمية الحضرية في البنك الدولي والمؤلف الرئيسي لتقرير يا له من إهدار 2.0 "إن الإدارة السليمة بيئياً للنفايات تلامس العديد من الجوانب الحيوية للتنمية... ومع ذلك، غالباً ما تكون إدارة النفايات الصلبة مسألة مُهملة عندما يتعلق الأمر بالتخطيط لمدن ومجتمعات مستدامة صحية وشاملة، فيجب على الحكومات اتخاذ إجراءات عاجلة للتصدي لإدارة النفايات من أجل شعوبها ومن أجل كوكب الأرض".

يتطلب التحرك نحو الإدارة المستدامة للنفايات جهوداً دائمة وتكلفة كبيرة، ووفقاً لتقرير "يا له من إهدار 2.0"، يمكن أن تكون إدارة النفايات هي العنصر الوحيد الأكبر في ميزانية العديد من الإدارات المحلية، وفي البلدان ذات الدخل المنخفض تشكل تقريبا 20% من ميزانيات البلديات.

تشير الأبحاث إلى وجود مبررات اقتصادية للاستثمار في الإدارة المستدامة للنفايات، لأن هذه النفايات التي لا يجري جمعها والتي يُساء التخلص منها لها تأثيرات صحية وبيئية سلبية كبيرة، وتكلفة معالجة هذه التأثيرات أعلى كثيرا من تكلفة وضع وتشغيل أنظمة بسيطة وملائمة لإدارة النفايات، وللمساعدة في تلبية الطلب على التمويل يعمل البنك الدولي مع البلدان والمدن والشركاء في جميع أنحاء العالم لإيجاد وتمويل حلول فعالة يمكن أن تؤدي إلى مكاسب في رأس المال البيئي والاجتماعي والبشري، ومنذ عام 2000، خصص البنك الدولي أكثر من 4.7 مليار دولار لأكثر من 340 برنامجا لإدارة النفايات الصلبة حول العالم.

#### 5. خاتمة

يعاني العالم اليوم من هدر كبير للطاقات والموارد، مما يستوجب التفكير بجدية في حلول ناجعة ودائمة، ولا يكون ذلك إلا بالانتقال من اقتصاد خطي إلى اقتصاد دائري يتطلب معالجة النفايات والمخلفات بكل أنواعها والقيام بالإجراءات التالية:

- توفير التمويل للبلدان الأكثر احتياجاً، لا سيما البلدان الأسرع نمواً، من أجل وضع أنظمة حديثة لإدارة النفايات.
- دعم البلدان الرئيسية المنتجة للنفايات للحد من استهلاك البلاستيك والقمامة البحرية من خلال برامج الحد من النفايات وإعادة التدوير الشاملة.
- الحد من هدر الطعام من خلال توعية المستهلك وإدارة المواد العضوية، والبرامج المنسقة لإدارة مخلفات الطعام.
- الاستفادة من التجارب الدولية في معالجة النفايات بمختلف أنواعها.

## 6. المراجع

- Autres, M. M. (2016). L'économie circulaire. Presse de l'université de Montréal, Montréal.
- D, L. P. (2015). Un modèle d'affaires L'économie circulaire. (montréal, Éd.) H Montréal editions.
- Foundation, E. m. (2019, janvier 31). (p. d. méditerranée, Producteur) Consulté le aout 20, 2019, sur <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/fr/economie-circulaire/concept>
- Laurent, A. V. (2016). L'économie circulaire. système économique finitude des ressources.
- Le Moigne, R. (2018). L'économie circulaire Stratégie pour un monde durable (éd. 2). (p. france, Éd.) dunod.
- Moigne, R. L. (2014). L'économie circulaire- comment la mettre en œuvre grâce à la reverse supply chain. (p. france, Éd.) dunod.
- MONTAIGNE, I. (2016). The circular economy: reconciling economic growth with the environment. france.
- Word Bank .(2018) .What A Waste Global Database 25 تاريخ الاسترداد . aout, 2019 من <https://datacatalog.worldbank.org/dataset/what-waste-global-database>

واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الجزائرية  
دراسة حالة بعض مؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة

**The reality of the application to the principles of total quality  
management in the Algerian institution, Case study of some  
institutions the energy company of skikda**

<sup>1</sup>د/سلطان كريمة

جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة

[Solka06@yahoo.com](mailto:Solka06@yahoo.com)

تاريخ الاستلام: 2019/09/10 تاريخ المراجعة: 2019/10/28 تاريخ القبول: 2019/11/17

**ملخص:** إن الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهم المبادئ التي تركز عليها، ومدى تطبيق أهم تلك المبادئ بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وبالأخص في مؤسسات قطب المحروقات بولاية سكيكدة، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج؛ أهمها أن للجودة أهمية بالغة سواء بالنسبة للمستهلك أو بالنسبة للمؤسسة؛ وتبين أن مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة تهتم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة بدرجة متوسطة.  
الكلمات المفتاحية : الجودة، إدارة الجودة الشاملة، قطب المحروقات.

تصنيف JEL: M1, M11, M12, M14

**Abstract:** The aim of this study is to reveal the concept of total quality management, and its most important principles, And application of the most important of these principles to the Algerian economic institution., Particularly in the energy institutions of Skikda, We have arrived at several results, among them Quality is of a great most importance both to the consumer and to the institution.

It has been shown that there is interest in Skikda's energy institutions in applying TQM principles, but to a moderate degree.

**Keywords:** Quality, TQM, energy Pole

**JEL classification codes:** M1, M11, M12, M14

## 1. مقدمة:

لقد كانت الجودة في الماضي تخص المنتج النهائي فقط ولا تتعدى الوظيفة الإنتاجية؛ إلا أنها حالياً أصبحت تخص كل الوظائف والمستويات في المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهي نظام يتكامل مع كل الوظائف في المؤسسة الإدارية منها والإنتاجية والتسويقية، وبالتالي فإن تبنيتها يتطلب تغييرات جذرية وشاملة ومستمرة في كافة النشاطات.

وتأتي أهمية إدارة الجودة الشاملة من كونها نظاماً شاملاً يتضمن تغييراً كاملاً وفي كل الوظائف، فتطبيقها في أية مؤسسة يعني البدء بتوجيه سلوكيات أفرادها نحو عنصر الجودة ومن ثم التطبيق.

و باعتبار أن المؤسسات الجزائرية بعيدة كل البعد عن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بكل مبادئه، إلا أننا نجد بعضها يركز على بعض المبادئ في عمليات التسيير، لذلك تمحورت مشكلة الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية، وبالأخص في مؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة.

### - طرح الإشكالية: بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يتم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة؟

- **فرضية الدراسة:** من أجل الإجابة على الإشكالية السابقة يمكن صياغة الفرضية التالية: لا تطبق مؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، ثقافة الجودة، التركيز على الزبائن، تمكين العاملين وتدريبهم، والتحسين المستمر للجودة) بدرجة كبيرة.

### - أهداف الدراسة:

- إمداد قطب المحروقات بسكيكدة ومؤسسات أخرى بالإجراءات والتوجيهات التي تضمن لها حسن سير العمل واستغلال مواردها بكفاءة أكبر، وذلك من خلال توفير بيانات مرجعية قيمة لهذه المؤسسات؛

- مساعدة المؤسسات على تغيير ثقافتها التنظيمية بما يتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة، وكبح مقاومة التغيير؛

- تعزيز مستوى معرفة العاملين في قطب المحروقات ومؤسسات أخرى عموماً بمنهج تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- **منهج الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومن أجل الإجابة على إشكالية البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك من خلال وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، ثم تفسيرها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات وتوصيات تثرى البحث العلمي والواقع العملي.

- **مجتمع وأداة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في عدد من المؤسسات الجزائرية وبالضبط عدد من مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة: وهي: مركب تميمع الغاز الطبيعي GL1K، مركب تكرير البترول RA1K، مركب البلاستيك سكيكدة CP2K، المديرية الجهوية للنقل بالأنابيب سكيكدة TRC ومركب تكرير المكثفات TOPING.

أما أداة الدراسة فتمثلت في الاستبيان الذي شكل الأداة الرئيسية في جمع البيانات؛ حيث تم اعتماد مقياس ليكرت لقياس استجابات أفراد العينة، وقسم الاستبيان إلى محورين أساسيين: **المحور الأول:** ويضم معلومات عامة عن عينة الدراسة؛ تشمل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

**المحور الثاني:** خاص بمبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ ويضم بدوره ست أقسام؛ القسم الأول خاص بالتزام الإدارة العليا وتأييدها للتغيير، القسم الثاني خاص بالتخطيط الاستراتيجي، القسم الثالث خاص بثقافة الجودة، القسم الرابع خاص بمشاركة العاملين وتحفيزهم وتدريبهم، القسم الخامس خاص بالتركيز على الزبون وحسن اختيار المورد، أما القسم الأخير فيختص بتحسين المستمر للجودة.

- **الدراسات السابقة:** هناك العديد من الأساليب الإدارية التي حظيت باهتمام كبير من الباحثين، ومن بينها إدارة الجودة الشاملة، حيث اختلفت الدراسات التي تناولتها في العناصر التي تؤثر فيها، أو التي تتأثر بها، وقد قمنا في هذه الدراسة وبحكم موضوعها باستعراض بعض الدراسات التي تناولت واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال أهم مبادئها.

- **دراسة: داني لكبير نصيرة،** متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس،

2015/2014



وقد تمثلت أهم أهداف الدراسة فيما يلي:

- توضيح تقنيات تطبيق الجودة الشاملة لما ينتج من أضرار نتيجة الاستخدام غير السليم، وذلك من خلال عرض أهم الأساليب الإحصائية لتحقيق الجودة الشاملة وتحديد معايير المحيط الذي يتناسب مع أهداف تطبيق الأساليب الإحصائية لتحقيق الجودة الشاملة.

- توضيح سبلات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

وقد تمت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج والتي من بينها أن هناك نقص وضعف الاهتمام بالزبون الداخلي، وعدم وجود تعاون بين المؤسسات وموئنيها في مجال الجودة، وهذا ما أكد على عدم قدرة المؤسسات الصناعية للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب - دراسة: عائشة بن علي ومنير نوري، واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 12، المجلد 7

وقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان، حيث اعتمدت على مراجعة الأدبيات حول نظام إدارة الجودة الشاملة والتي شملت إسهامات رواد ومفكرين إداريين في هذا المجال، تم تحديد ثمانية مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة واختبار مدى تطبيقها في المؤسسات محل الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبق بشكل متوسط عموما في المؤسسات المستقصاة، وتمخض عن هذه الدراسة جملة من التوصيات الرامية إلى تفعيل ممارسة نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ج - دراسة: محمد غزيل وأحمد علماوي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بولاية غرداية، مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة، المجلد 16، العدد 2، جوان 2016. كان الهدف من هذه الدراسة هو إبراز مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بولاية غرداية، باعتبار مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لقيت رواجاً كبيراً في الآونة الأخيرة، والتي تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، وكعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية هدفت

الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE .

## 2. إدارة الجودة الشاملة:

قبل التعرض إلى موضوع إدارة الجودة الشاملة الذي هو محور هذه الدراسة يجب أولاً التعريف بمهابة الموضوع الذي تنصب عليه وتمحور حوله إدارة الجودة الشاملة؛ ألا وهو "الجودة".

**1.2. مفهوم الجودة:** إن مصطلح الجودة متعدد الاستخدام، ويختلف معناه من شيء لآخر ومن شخص لآخر؛ فقد يشير إلى كل شيء مرتفع الثمن أو شيء خارج عن المألوف، أو شيء يحمل صفات وخصائص مميزة عن باقي الأشياء، أو يرتبط بمنتجات مؤسسة معينة ذات شهرة واسعة ومعروفة بالجودة العالية لمنتجاتها ولها حصة سوقية كبيرة، كما نجد مصطلح الجودة في عدة ميادين، سواء فيما يتعلق بالسلع الاستهلاكية، في الخدمات البنكية، الخدمات الفندقية، الخدمات الصحية، في التعليم.... أي أن الجودة لا تقتصر فقط على المنتجات. ونظراً لتعدد التعاريف التي أعطيت للجودة سيتم التركيز خاصة على تلك التي أعطاها بعض رواد الجودة:

- عرفها "ديمنج Deming" بأنها: "التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت وبأنها تعني أيضاً التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف". (بوكميش، بدون سنة نشر، صفحة 14)

نلاحظ أن "ديمنج" ركز في تعريفه للجودة على جانب المستهلك من جهة من خلال تحقيق حاجياته، وعلى المؤسسة من جهة أخرى من خلال التحسين المستمر للعمليات وتقليل الضائع والأخطاء في العمل، وبالتالي تخفيض التكاليف.

- عرفها "جوران Juran" بأنها: "الملائمة للاستخدام". (بوكميش، بدون سنة نشر، صفحة 15) ويلاحظ أن هذا التعريف أيضاً يسير في سياق التعريف السابق، حيث حصر "جوران" الجودة في مدى ملاءمة المنتج للاستخدام من قبل المستهلك.

ومن التعريفين السابقين يلاحظ أن كل من "جوران" و"ديمنج" ركزا على ما يسمى بجودة الأداء، حيث أن القائم بالتسويق هو من ينطلق من هذا المبدأ، والذي يهتم أولاً بوجهة نظر الزبون وتحقيق حاجياته.

- وعرفها فاجنبوم « Feignboum » « الجودة هي المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتي من التسويق و الهندسة و التصنيع والصيانة، والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات الزبون". ( الطائي، 2008، صفحة 29)

ويرى هذا الأخير بأن الجودة هي مجموعة من الخصائص التي تلبي حاجات الزبون ، حيث يتم تحقيق تلك الخصائص من خلال دمج مجموعة من النشاطات في المؤسسة المنتجة للسلعة. ويمكن أن نستنتج من التعاريف السابقة للجودة بأن هذه الأخيرة تمثل بالنسبة للمنتج المطابقة للمواصفات الموضوعية في التصميم، بينما تمثل بالنسبة للمستهلك مدى تلبية حاجياته ومتطلباته.

## 2.2. أساسيات إدارة الجودة الشاملة:

1.2.2. مفهومها: يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والإدارية التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين والباحثين والمهتمين، فقد تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة واختلف الباحثون حولها، فقد عرفها " Feigen Baum " بأنها: "عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة لكل من العاملين والمكائن والأجهزة والمعلومات؛ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" (علوان، 2005، صفحة 80)

يشير هذا التعريف إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة بما فيها تحقيق الأرباح والرضى لدى الزبائن وجلب زبائن جدد ... يعتمد على هذا النهج الإداري الذي ينسق بين مجموعة من العناصر والأنشطة المختلفة؛ أي أنه يشمل النظام الكلي للمؤسسة ولا يقتصر على مصلحة أو وظيفة معينة كالإنتاج مثلا.

كما عرفت بأنها: "التوافق الدائم للمنتجات والخدمات مع متطلبات الزبائن وتطورها من خلال التحكم في كل أنشطة المؤسسة" (André, 2005, p. 121)

كما عرفت بأنها: "أسلوب إداري يركز على الموارد البشرية التي تعيش تطور مستمر في خدمة الزبون بتكلفة دائما أقل" (Brilman, 2000, p. 217)

يلاحظ على هذا التعريف أنه ركز على المورد البشري في المؤسسة؛ أي أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرتبط بهذا العنصر ارتباطا وثيقا؛ كما ركز على عنصر التكلفة التي يجب دائما العمل على تخفيضها من أجل خدمة الزبون بما يرضيه.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة: "هي أسلوب إداري حديث يهدف إلى إحداث تغيير شامل في كل وظائف ومجالات العمل في المؤسسة، والعمل على تحقيق مستوى جودة عالي للمنتج أو الخدمة المقدمة، وذلك بتشجيع العمل الجماعي بروح الفريق، والتحسين المستمر للأداء وذلك من أجل زيادة الربحية وكسب الأسواق وإرضاء الزبون".

**2.2.2. أهمية إدارة الجودة الشاملة:** إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة من جهة، وبالنسبة للزبون من جهة أخرى، وتوضح هذه الأهمية من خلال: (العالم، 2010، الصفحات 46-47)

- **زيادة فعالية التنظيم الإداري للمؤسسة:** حيث أن إدارة الجودة الشاملة تحقق تحسنا في الاتصالات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين، وتنمية فلسفة العمل بروح الفريق.

- **إرضاء رغبات الزبون:** إن الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة هو إرضاء رغبات الزبون الحالية وتوقع رغباته المستقبلية، من خلال بحوث التسويق لتحديد المواصفات.

- **تحسين الربح والقدرة التنافسية:** إن التحسين في الجودة يؤدي إلى تقليل تكاليف التسويق ويزيد من كمية المبيعات وعليه يزيد الربح وتزيد القدرة التنافسية، حيث أن الشعار الذي يجب العمل به في جميع أنشطة المؤسسة هو "فعل الشيء صحيح من أول مرة".

**3.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:** إن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من المرتكزات والمتطلبات؛ قمنا باختيار أهم تلك المبادئ، كما قمنا بجمع كل عنصرين أو ثلاثة مع بعض؛ طبقا للعلاقة بينها حسب أهدافها أو أنها تتم في نفس المستوى التنظيمي...

**1.3.2. ثقافة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والتزام الإدارة العليا:**

- **ثقافة الجودة:**

إن الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم ومعتقدات واتجاهات يمكن أن تكون الأرض الخصبة التي تدعم نمو واستمرار ونجاح نموذج إدارة الجودة الشاملة، وقد تشكل هذه الثقافة أحد أهم العوائق التي تعترض سبيل نجاح هذا النموذج؛ وذلك حين تتعارض قيمها ومعتقداتها مع الأسس والركائز التي يقوم عليها نموذج الجودة الشاملة. (بوكات، 2007، صفحة 55)

إن الثقافة التنظيمية المدعومة لإدارة الجودة الشاملة هي تلك التي تعطي قيمة للزبائن والتحسين وعمل الفريق، والثقافة يجب أن تلي مجموعة من الوظائف: (K.Rampersad, 2005, p. 274)

أ\_ التكامل الداخلي: من خلال (محاذاة وتنسيق العمليات الداخلية، التركيز على أشكال التعاون وتبسيطها، وضمان الاستقرار...)

ب\_ التكيف مع البيئة: من خلال (مراقبة التغيرات البيئية وتوقعها، تحديد أهداف المؤسسة، ضمان الاستمرارية من خلال التركيز على المعايير والقيم الواجبة لبقاء المؤسسة..).  
وعليه يمكن تعريف ثقافة الجودة بأنها مجموعة من القيم ذات العلاقة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها، وإدارة شؤونها الداخلية، أو هي نظام القيم الذي يسود المؤسسة لدى جميع أعضائها، ويشمل مجموعة المعتقدات والإجراءات والتوجيهات المحفزة لإجراء التحسينات المستمرة للجودة بناء على رغبة الزبون. (علماوي، 2010، صفحة 12)

- التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة:

أ- تعريفه: هو عملية وضع أهداف رئيسية للحصول على جودة طويلة الأمد، وكذلك الخطوات الرئيسية للحصول على تلك الأهداف ووضع مؤشرا لقياس مستويات الأداء. (عشاوي، 2013، صفحة 57)

إن تطبيق الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المؤسسة لتحقيقها، وهي لن تتحدد بشكل عشوائي؛ بل تتطلب وجود خطة إستراتيجية تنسق بين مختلف الجهود، كما أن هذه الخطة تعتبر أفضل أداة للتقويم المستمر من خلال معرفة ما تم إنجازه مقارنة بما يجب تحقيقه. (الخطيب، 2008، صفحة 30)

ب- وضع استراتيجية الجودة الشاملة: إن تحقيق المؤسسة لمستوى متميز من الجودة في منتجاتها أو خدماتها يعتمد على مدى دقة الإستراتيجية التي ترسمها، ومدى تناسبها مع سياساتها الإنتاجية والمالية والتسويقية.

- التزام الإدارة العليا: إن الإدارة العليا تلعب دورا كبيرا في تحول المؤسسة إلى إدارة الجودة الشاملة، فهي من يحدد مسارات المؤسسة من خلال قراراتها الإستراتيجية وتحديد العلاقات التنظيمية وطرق التحفيز والاتصال لتحقيق الأهداف.

### 2.3.2. تثمين دور العاملين: ويكون ذلك من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي:

التدريب، التحفيز وتمكين العاملين:

- **تدريب العاملين:** يعد التدريب في مختلف المؤسسات أداة لتحقيق التنمية، وبالتالي فهو استثمار له عائد يتمثل في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتحسين معدلات الأداء، وهناك عدة تعاريف للتدريب يمكن أن نذكر بعضها منها:

- هو عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك، بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة. (السكرانة، 2009، صفحة 18)

وبما أن إدارة الجودة الشاملة تشتمل على مجموعة من المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة، كما تشتمل على أدوات تمكن المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولتمكين العاملين من تطبيق تلك المفاهيم واستخدام الأدوات بفعالية؛ يجب تدريبهم تدريباً مكثفاً لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من المساهمة في التقليل من الأخطاء وأداء عمل صحيح من المرة الأولى.

- **مشاركة العاملين وتمكينهم:** من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها برامج إدارة الجودة الشاملة هي مشاركة جميع العاملين في المؤسسة في تطبيق هذا البرنامج من خلال فرق العمل وما يسمى بـ"مخبرات الجودة"؛ التي تعد أساساً لتحديد المشاكل والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة وإيجاد الحلول المناسبة لذلك، فالعمال أكثر قدرة من الرؤساء على تحديد مشاكل العمل لأنهم أقرب إلى واقع العمل.

- **تحفيز العاملين:** إن من بين الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ومن بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو التحفيز الدائم للعنصر البشري بهدف تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين ورفع الروح المعنوية لهم. والتحفيز هو مجموعة من المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد، فهي مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها. (حمود، 2002، صفحة 66)

وهكذا فإن عملية التحفيز يمكن اعتبارها متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة لكنه يؤثر على سلوك الفرد، ويمكن استنتاجه من سلوك الفرد ذاته. (عباس، 2014، صفحة 169)

### 3.3.2. التركيز على الزبون وحسن اختيار المورد:

- **التركيز على الزبون:** من المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة احترام الزبائن والعمل على إرضائهم؛ من خلال تقديم السلع والخدمات التي تحقق رغبتهم بحثا عن التفوق والتميز للمؤسسة، حيث تتنافس المؤسسات المتميزة على إرضاء الزبون واستقطابه وتلبية متطلباته، بل وتجاوز توقعاته والتفوق عليها، وقد أصبح الزبون هو محور الارتكاز منذ تصميم المنتج ومرورا بكافة العمليات.

- **حسن اختيار المورد:** إن جودة المخرجات لا يمكن أن تكون أفضل من جودة المدخلات؛ حيث يساهم المورد بشكل كبير في مساعدة المؤسسة على تلبية احتياجات زبائنها. "فإذا كان أداء المورد مرتفع الجودة بصورة متسقة؛ فيمكن أن يقلل زبائنه أو يلغوا فحوصات موده المكلفة التي لا تضيف قيمة للمنتج، ولهذا زادت مطالبات الكثير من التنظيمات بتقدم ملموس في الجودة من كل مورديها، وتسقط المؤسسات التي لا تقبل هذا المتطلب من قوائم الموردين" (جيمس، 2009، صفحة 224) إذ يجب شراء جميع المواد المهمة والضرورية من مؤسسات توريد معتمدة ومعروفة بقدرتها على توريد المواد الخام التي تطابق المواصفات، ويمكن أن تكون عملية إيجاد مؤسسات التوريد المناسبة عملية معقدة وطويلة، حيث قد تشمل العملية في البداية إرسال استبيانات إلى عدد من مؤسسات التوريد، ثم فحص العينات المقدمة من كل مؤسسة، وبعدها تتم زيارة المؤسسة لتقييم نظام إدارة الجودة. (سيقر، 2007، صفحة 115)

### 4.3.2. التحسين المستمر والمقارنة المرجعية:

- **التحسين المستمر:** التحسين المستمر للجودة هو جزء من إدارة الجودة يركز على زيادة القدرة على تحقيق متطلبات الجودة، فمن أجل المحافظة على الأداء والمكانة في السوق يجب المبادرة بإطلاق نشاطات تهدف إلى تحسين الجودة بشكل مستمر. (فرانيس، 2011، صفحة 12) ويبدأ التحسين المستمر بتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها، والتحسين المستمر للجودة هو أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم.

- **المقارنة المرجعية:** لعل أفضل التعاريف التي تعكس مضمون القياس المقارن هو التعريف الذي قدمه Harrington&Harrington؛ والذي عرفها كما يلي: (الحسن، 2006/2005، الصفحات 190-191) هو عملية مستمرة للمقارنة ورسم الخطط والتطبيق الفعال.

### 5.3.2. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وشمولية واستمرارية الرقابة:

- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: حيث تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست العملية التفتيشية، فهي ترى أن عمليات التفتيش التي تأتي بعد عملية التصنيع تستنزف الكثير من الطاقات البشرية والمادية من أجل الكشف عن العيوب والأخطاء. (عيشاوي، 2013، صفحة 80)

- شمولية واستمرارية الرقابة: إن إدارة الجودة الشاملة تقوم في مضمونها على نظام رقابي متكامل، بحيث يجب أن تكون الرقابة شاملة ابتداء من مرحلة التصميم ثم العمليات الإنتاجية، وبعد الانتهاء من العمليات الإنتاجية، ثم تستمر إلى ما بعد البيع.

6.3.2. أدوات الجودة: أدوات الجودة هي مجموعة من الأساليب والمهارات التي تطبق على أنشطة معينة بهدف التطوير والتحسين، ومنها ما يستخدم للتخطيط والتحليل والبحث عن مسببات الأخطاء والعيوب، ومنها ما يستخدم لأجل إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تصادف العمليات الإنتاجية، ومن أجل الحصول على النتائج المرجوة يجب اختيار الأداة المناسبة والتي تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المرجوة.

ومن الأدوات المستخدمة ضمن إدارة الجودة الشاملة ما يعرف بالأدوات القياسية السبعة، وهي: (Gratacap, 2001, pp. 372-373)

- أوراق المراقبة (الكشف)؛
- بيان باريتو؛
- منحني السبب - الأثر؛
- التجزئة الطبقية؛
- بطاقات المراقبة؛
- المدرجات التكرارية؛
- منحنيات التشتت أو الارتباط.

### 3. تحليل بيانات الاستبيان:

1.3. اختيار عينة الدراسة: لقد تم توزيع 190 استبيان على عينة الدراسة استرد منها 169 استمارة، أي بنسبة استرداد 88.94%، حيث تمثل مجتمع الدراسة في موظفي خمس



مؤسسات تابعة لقطب المحروقات بسكيكدة، وقد تم اعتماد العينة العمدية لتتلاءم وأهداف الدراسة.

**3.2. سلم القياس المستخدم:** من أجل تحديد قيم الإجابات عن الاستبيان تم اعتماد مقياس ليكرت Likert الخماسي، وهو مقياس باسم الباحث Likert؛ يؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أو العبارة أو غير ذلك، وذلك بتحديد المستويات من علاقة قوية موجبة (طردية) إلى علاقة قوية سالبة (عكسية).

**3.3. ثبات أداة الدراسة:** من أجل اختبار ثبات هذه الدراسة تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ CRONBACH-ALPHA" ( $\alpha$ ) الذي تكون قيمته محصورة بين الصفر والواحد، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة للمتغيرات المستقلة كل على حدى، ثم للاستبيان ككل.

الجدول 1: معاملات ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات $\alpha$	مستوى المقياس
التزام الإدارة العليا	6	85.0	ممتاز
ثقافة الجودة	8	81.9	ممتاز
التخطيط الاستراتيجي	7	88.0	ممتاز
الاهتمام بالعمال	9	82.4	ممتاز
التركيز على الزبائن	6	81.2	ممتاز
التحسين المستمر للجودة	7	86.2	ممتاز
الاستبيان ككل	43	88.9	ممتاز

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الاستبيان ونتائج SPSS

ويلاحظ على العموم أن هذه المعاملات مرتفعة، ويتضح ذلك جليا من خلال معامل ثبات الاستبيان ككل الذي بلغ (88.9%)، وعلى ذلك يمكن استنتاج أن محاور الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية، وبالتالي من الممكن تطبيق الاستبيان بكل ثقة، وإمكانية استخدامه كأداة للدراسة الميدانية.

#### 4.3. عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

**1.4.3. تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:** اتصفت عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص حددت من خلال السمات الشخصية لأفرادها من خلال: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

الجدول 2: توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	153	90.5
		أنثى	16	9.5
2	العمر	أقل من 25 سنة	6	3.6
		25 سنة إلى أقل من 35 سنة	56	33.1
		35 سنة إلى أقل من 45 سنة	65	38.5
		45 سنة إلى أقل من 55 سنة	39	23.1
		55 سنة فما فوق	3	1.8
3	المستوى التعليمي	ابتدائي	1	0.6
		متوسط	0	0
		ثانوي	9	5.3
		مهني	8	4.7
		جامعي	140	82.8
		ماجستير فأكثر	11	6.5
4	الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	15	8.9
		5 إلى أقل من 10 سنوات	54	32
		10 إلى أقل من 15 سنة	54	32
		15 سنة فما فوق	46	27.2
		مدير	0	0
5	المستوى الوظيفي	نائب مدير	1	0.6
		رئيس دائرة	5	3
		رئيس مصلحة	68	40.2
		رئيس فرع	69	40.8
		موظف	26	15.4
المجموع			169	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يمكن إدراج النتائج التالية:

- بالنسبة لمتغير الجنس: يتضح أن معظم أفراد العينة هم من الذكور بنسبة (90.5%)، ويعود ذلك إلى عدة عوامل أهمها طبيعة نشاط مؤسسات قطب المحروقات.

-بالنسبة لمتغير العمر: يتضح أن أكبر نسبة كانت للفئة (35 سنة إلى أقل من 45 سنة)، تليها الفئة الثانية (25 سنة إلى أقل من 35 سنة)، أما الفئة الخامسة (55 سنة فأكثر) فكانت بنسبة 1.8%، ولعل سبب تدني هذه النسبة هو قربها من سن التقاعد، مما يؤدي بالكثير من الموظفين إلى طلب تقاعد مسبق.

-بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي: يتضح من الجدول أن أكبر نسبة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي كانت من نصيب المستوى الجامعي، يليها مستوى ماجستير فأكثر، ويدل ذلك على أن المؤسسة تفضل توظيف أصحاب الشهادات الجامعية.

-بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: يلاحظ من الجدول السابق أن أكبر نسبة كانت للفئتين الثانية والثالثة (5 إلى أقل من 10 سنوات) و(10 إلى أقل من 15 سنة)، ثم تأتي الفئة الرابعة (15 سنة فما فوق) ومنه يمكن استنتاج أن أغلب أفراد العينة هم من ذوي الخبرة؛ وذلك يعتبر مؤشرا إيجابيا على مصداقية إجاباتهم.

-بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي: يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت بالنسبة لرؤساء الفروع، يليها رؤساء المصالح، ثم تأتي فئة الموظفين أي الذين لا يشغلون مناصب استشارية، ويرجع انخفاض الفئات الأخيرة أي ذوي المناصب العليا إلى صعوبة الوصول إليهم وعدم تجاوبهم.

### 2.4.3. عرض نتائج العبارات المتعلقة بالمحور الثاني:

التزام الإدارة العليا: والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعباراته:

الجدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التزام الإدارة العليا

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	هناك التزام واضح لدى الإدارة العليا بتوفير متطلبات	3.38	1.02	متوسطة
2	هناك تأييد من الإدارة العليا للتخلص من الحواجز	3.32	0.92	متوسطة
3	الإدارة العليا مستعدة لتغيير ثقافة المؤسسة للسير نحو تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة	3.37	0.98	متوسطة
4	هناك التزام من الإدارة العليا بتأييد برنامج الجودة	3.47	0.96	مرتفعة
5	تضع الإدارة العليا مقاييس عالمية معتمدة لضبط	3.60	0.95	مرتفعة
6	تقوم الإدارة العليا بمراقبة مستوى جودة منتجاتها	3.65	0.93	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.47	0.73	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه؛ تبين أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.47)، وهي قيمة تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.40-4.20) وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافقة مرتفعة حول مبدأ التزام الإدارة العليا بالجودة، ويتضح كذلك أن متوسط عبارات هذا المحور يتراوح بين (3.32-3.65) وهي قيم جد متقاربة؛ أي أنه لا يوجد تفاوت كبير في درجة الموافقة حول مبدأ التزام الإدارة العليا بالجودة، وبالتالي هناك موافقة كبيرة من طرف أفراد العينة على تأييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة.

**ثقافة الجودة:** والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعباراته:

**الجدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير ثقافة الجودة**

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
7	إن سلوك الأفراد في المؤسسة يتماشى مع شعاراتها	2.94	1.04	متوسطة
8	تعتبر الجودة مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة من المدير إلى أبسط عامل	3.90	1.01	مرتفعة
9	هناك اهتمام بتعليم وإعادة تعليم المديرين والعمال على فهم الطرق الإحصائية لمراقبة جودة المنتجات	3.18	1.08	متوسطة
10	تستخدم الإدارة الأسلوب العلمي في حل المشاكل	3.00	1.13	متوسطة
11	يسود العمل جو الانسجام والتفاهم وروح الفريق	3.33	0.97	متوسطة
12	يضع العاملون نصب أعينهم الإبداع أثناء تأدية	3.07	1.01	متوسطة
13	يهتم العاملون باحترام الوقت في تأدية أعمالهم	3.20	1.12	متوسطة
14	تضع المؤسسة قوانين صارمة خاصة باحترام الوقت	3.72	1.01	مرتفعة
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>		<b>3.29</b>	<b>0.69</b>	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بمبدأ ثقافة الجودة؛ تبين أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.29)، وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثالثة للمقياس الخماسي، حيث تكون درجة الموافقة متوسطة حول مبدأ ثقافة الجودة. حيث نجد غياب الثقافة الخاصة بالجودة وكل ما يعرفه الأفراد عن الجودة هو جودة المنتج النهائي بحيث يكون مطابقا للمواصفات والمعايير الدولية المعمول بها.

**التخطيط الاستراتيجي للجودة:** ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المتغير:

**الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التخطيط الاستراتيجي للجودة**

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
15	تتوفر المؤسسة على كفاءات وقيادات متخصصة في وضع الخطط الإستراتيجية	3.27	1.02	متوسطة
16	تحرص الإدارة على وضع الأهداف بعيدة المدى وفق	3.18	1.02	متوسطة
17	تحرص الإدارة على وضع خطط إستراتيجية بديلة تحسبا	3.20	1.07	متوسطة
18	تقف الإدارة عند وضع الخطط الإستراتيجية على الفرص	3.27	0.96	متوسطة
19	يتم الأخذ برأي العمال واقتراحاتهم قبل صياغة الخطط	2.63	1.13	متوسطة
20	هناك تواصل دائم بين المخططين والمنفذين مما يساعد في نقل الخطة إلى الواقع العملي	2.89	1.09	متوسطة
21	تركز جهود التخطيط على رفع مستوى الأداء بالمؤسسة	3.40	0.99	مرتفعة
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>	<b>3.12</b>	<b>0.79</b>	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بمبدأ التخطيط الاستراتيجي؛ تبين أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.12) وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثالثة للمقياس الخماسي حيث تكون درجة الموافقة متوسطة حول مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة، ويفسر ذلك بعدم إعطاء الأهمية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، حيث يتضح وجود نقص في توضيح رؤية المؤسسة وسياسة الجودة لديها.

\_ **تثمين دور العاملين:** يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة هذا المتغير:

**الجدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتدريب ومشاركة العمال**

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
22	تحرص الإدارة على وضع برامج تدريبية فعالة لمختلف الفئات العمالية	3.24	1.06	متوسطة
23	تبذل الإدارة قصارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية بالعمل	3.08	1.22	متوسطة
24	ترى إدارة المؤسسة أن التدريب هو الوسيلة الأفضل لإكساب مهارات جديدة للعاملين	3.46	1.22	مرتفعة

متوسطة	0.02	2.88	هناك اتصال مباشر وفعال بين العاملين والإدارة	25
مرتفعة	1.01	3.69	العمال على دراية تامة بالأعمال المطلوب منهم	26
متوسطة	0.91	2.83	يمتلك العمال كل الحرية في إنجاز أعمالهم حسب ما يروونه مناسباً	27
متوسطة	1.11	3.07	يقدم العمال اقتراحات وآراء من حين لآخر ويتم أخذها بعين الاعتبار	28
مرتفعة	0.88	3.77	لدى العمال الثقة الكاملة بقدراتهم ومهاراتهم في	29
مرتفعة	1.74	3.54	لدى العمال المرونة الكافية في التعامل مع المشاكل التي تصادفهم أثناء قيامهم بعملهم	30
متوسطة	<b>0.62</b>	<b>3.20</b>	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بمبدأ مشاركة العاملين وتدريبهم يتضح أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.20) وهي قيمة تأتي ضمن الفئة الثالثة من المقياس الخماسي، وبالتالي فدرجة الموافقة متوسطة على هذا المبدأ.

ـ التركيز على الزبائن: والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المتغير:

الجدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التركيز على الزبائن

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
31	تلبي المؤسسة طلبات زبائنها بسرعة كبيرة	2.80	1.21	متوسطة
32	تبذل المؤسسة كل الجهود من أجل فهم احتياجات زبائنها والعمل على تحقيقها بل والتفوق عليها	2.86	1.12	متوسطة
33	تهتم الإدارة بالاقتراحات المقدمة من الزبون الخارجي وتأخذها بعين الاعتبار	3.27	0.96	متوسطة
34	تضع الإدارة باستمرار مجموعة من الأساليب للتعرف على توجهات الزبائن	3.18	0.85	متوسطة
35	تحرص المؤسسة على الحصول على المعلومات الراجعة عن طريق الإصغاء للزبون	3.30	0.89	متوسطة
36	تسعى المؤسسة إلى كسب ولاء زبائنها باعتبارهم ليس فقط كمشتريين بل شركاء أيضا	3.24	0.96	متوسطة
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>	<b>3.11</b>	<b>0.72</b>	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بمبدأ التركيز على الزبائن يتضح أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.11) وهي قيمة تأتي ضمن الفئة الثالثة من المقياس الخماسي، وبالتالي فدرجة الموافقة متوسطة على هذا المبدأ.

ومما سبق يتضح أن درجة اهتمام مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة بمبدأ التركيز على زبائنها متوسط، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة، فنجد انعدام المنافسة في السوق المحلية واحتلالها مكانة هامة في السوق العالمية.

**التحسين المستمر للجودة:** والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المتغير:

**الجدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحسين المستمر للجودة**

رقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	درجة
37	إن طرق العمل بالمؤسسة تتماشى ومتطلبات التحسين	3.26	1.01	متوسطة
38	يوفر نظام المعلومات بالمؤسسة المعلومات الكافية حول	3.17	1.01	متوسطة
39	تهتم المؤسسة بالرقابة الشاملة والمستمرة للجودة	3.51	0.98	مرتفعة
40	تعمل المؤسسة بمبدأ الصفر-عيب أثناء إنجاز نشاطاتها	3.14	0.98	متوسطة
41	تهتم المؤسسة بتشخيص المشكلات ووضع الحلول	3.60	0.90	مرتفعة
42	تتركز المؤسسة دائما على أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل مستمر وفي كافة العمليات	3.18	0.98	متوسطة
43	تهتم المؤسسة بمقارنة نفسها مع منافسيها في نفس	3.15	1.11	متوسطة
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام</b>	<b>3.29</b>	<b>0.74</b>	<b>متوسطة</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه والتي تتعلق بمبدأ التحسين المستمر للجودة يتضح أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.29) والانحراف المعياري (0.74)؛ وبذلك فإن درجة الموافقة على هذا المبدأ متوسطة.

**5.3. اختبار فرضية الدراسة:** والتي تنص على "لا تطبق مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة".

ويتم اختبار هذه الفرضية عن طريق إجراء مقارنة بين المتغيرات الفرعية المكونة لإدارة الجودة الشاملة، وذلك من أجل تحديد أيها يلقي اهتمام أكبر، ويطبق بدرجة أكبر في المؤسسات محل

الدراسة، وذلك من خلال الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية السابقة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

رقم المتغير	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	التزام الإدارة العليا بالجودة	3.47	0.73	مرتفعة
2	ثقافة الجودة	3.29	0.69	متوسطة
3	التخطيط الاستراتيجي للجودة	3.12	0.79	متوسطة
4	مشاركة العاملين وتدريبهم	3.20	0.62	متوسطة
5	التركيز على الزبائن	3.11	0.72	متوسطة
6	التحسين المستمر للجودة	3.29	0.74	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف العام	3.24	0.57	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يلاحظ من الجدول السابق أن أعلى متوسط حسابي كان بالنسبة لمبدأ التزام الإدارة العليا، حيث بلغ (3.47) بانحراف معياري (0.73) أين كانت درجة الموافقة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى إدراك الإدارة العليا لأهمية الجودة من خلال تطبيق أنظمة الجودة والحرص على مراقبة مستوى الجودة باستمرار وتبني أساليب جديدة في التدريب والتخلص من الحواجز بين الأقسام، أما باقي المبادئ فكانت درجة الموافقة حولها متوسطة، ويلاحظ أن متوسطاتها الحسابية متقاربة.

وعلى هذا بلغ المتوسط الحسابي العام لمختلف المتغيرات المستقلة (3.24) بانحراف معياري (0.57)، إذ كانت درجة الموافقة متوسطة، وبذلك يمكن استنتاج أن مؤسسات قطب المحروقات تطبق أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة.

ويستدل من البيانات السابقة ما يلي:

- هناك اهتمام كبير من مؤسسات قطب المحروقات بسكيدة بمبدأ التزام الإدارة العليا، وهناك ضعف في الاهتمام بباقي المبادئ (التخطيط الاستراتيجي، ثقافة الجودة، مشاركة العاملين وتدريبهم، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر للجودة).

- إن اهتمام مؤسسات قطب المحروقات بسكيدة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة كان بدرجة متوسطة، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على: " لا تطبق مؤسسات قطب المحروقات بسكيدة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة".



#### 4. الخاتمة:

لقد أكدت الدراسات أن منهج إدارة الجودة الشاملة كان القاعدة التي بدأت منها رحلة البحث عن التميز في الأداء والتفوق على المنافسين، وذلك من خلال المبادئ الأساسية التي ارتكزت عليها؛ والتي تسعى بالدرجة الأولى إلى الاستجابة لتوقعات الزبائن والتفوق عليها، وقد توصلت الدراسة إلى التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة وواقع تطبيقها بمؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة كعينة من المؤسسات الجزائرية، وقد تبين وجود عقبتين أمام تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة:

**الأولى:** العنصر البشري؛ فبالرغم من اعتباره أهم مورد من موارد المؤسسة؛ إلا أنه يعتبر سلاح ذو حدين، فقد لاحظنا انخفاض درجة الرضا لدى عمال قطب المحروقات عن الدورات التدريبية التي يستفيدون منها، وعن الحوافز المقدمة بمختلف أشكالها بداية من الأجور، وذلك سيشكل عائقا في تحقيق أهداف المؤسسة وفي تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة على وجه الخصوص.

**الثانية:** ثقافة المؤسسة؛ فقد لاحظنا غياب الإدراك للمعنى الحقيقي للجودة، كما لاحظنا وجود مؤشرات على مقاومة التغيير عند جل الأفراد، وتجلي ذلك خصوصا بوجود رضا تام عن الوضع الحالي، وبالتالي يمكن استنتاج أن مؤسسات قطب المحروقات تفتقر لثقافة الجودة والقيم والمعتقدات الداعمة لها، فكما رأينا بأن الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم ومعتقدات تعتبر حجر الزاوية لتطبيق ونجاح إدارة الجودة الشاملة، ومن جهة أخرى قد تشكل هذه الثقافة أحد أهم العوائق الرئيسية التي تعترض سبيل نجاحها.

#### وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

— للجودة أهمية بالغة سواء بالنسبة للمستهلك؛ من خلال تلبية توقعاته، أو بالنسبة للمؤسسة؛ من خلال إكسابها السمعة الجيدة وتخفيض التكاليف الكلية، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية لها.

— إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتكوين ثقافة عميقة للجودة تساعد على تهيئة المناخ الذي يجعل المؤسسة أرضا صالحة لتطبيق هذه الفلسفة.

— هناك إدراك من الإدارة العليا لمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة لأهمية الجودة؛ من خلال تطبيق أنظمة الجودة والحرص على مراقبة جودة منتجاتها باستمرار.

— تولي مؤسسات قطب المحروقات اهتماما كبيرا بنشاط التدريب من أجل تنمية مواردها البشرية، لكن المشكلة تكمن في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية ومعايير اختيار المدربين.

\_\_ إن اهتمام مؤسسات قطب المحروقات بسكيدة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة كان بدرجة متوسطة، المستمر) كانت متوسطة.

**ووفقا للنتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من المقترحات:**

- \_\_ شرح نظام إدارة الجودة لكل العاملين بالمؤسسة وتوضيح أهمية تطبيقه.
- \_\_ التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة وتعميمه عبر مختلف المستويات الإدارية.
- \_\_ الاهتمام أكثر بالعنصر البشري والسعي إلى كسب رضاه، لأن الرضى الوظيفي هو أساس تحسين أداء الأفراد، وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
- \_\_ يجب أن تقدم العلاوات والمكافآت الشخصية حسب مستوى الأداء المحقق؛ وليس وفقا لمعايير أخرى، فالتحفيز يعتبر عامل أساسي لتحقيق الاستقرار الوظيفي ورفع الروح المعنوية لهم؛ وبالتالي تحقيق الولاء للمؤسسة.
- \_\_ تحسين ظروف العمل والحرص أكثر على توفير وسائل الوقاية من حوادث العمل بحكم النشاط الحساس لمؤسسات قطب المحروقات.
- \_\_ تشجيع العمال على تقديم مقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- \_\_ تحديد الاحتياجات التدريبية وفق منهج علمي وعملي لأن التدريب لا يأتي بالنتائج المرجوة منه إلا إذا كان مبنيا على الاحتياجات الحقيقية، وحتى يكون ذلك وسيلة لتحسين أداء الأفراد وزيادة مهاراتهم في العمل.
- \_\_ عقد دورات تدريبية جماعية بهدف تشجيع العمل الجماعي والعمل بروح الفريق.

**المراجع:**

**باللغة العربية:**

**-الكتب:**

1. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار الحامد، عمان، 2013.
2. بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
3. باتريشيا فرانسيس وإيزنست اوتو غوبل، إدارة جودة التصدير، دليل الشركات المصدرة الصغيرة ومتوسطة الحجم، الطبعة الثانية، جنيف، 2011.
4. جيمس إيفان، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2009.
5. توفيق عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، مصر، 2006/2005.
6. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

7. رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ،إ.ح.ش ، الطبعة العربية ، دار اليازوري، عمان - الأردن ، 2008.
  8. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الثامنة، دار المسيرة، عمان-الأردن، 2014.
  9. فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، اليازوري، عمان-الأردن، 2010.
  10. فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، عالم الكتب الحديث، عمان-الأردن، 2008.
  11. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2005.
  12. لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة، إيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، بدون سنة نشر.
  13. مات سيقر، ترجمة خالد العامري، المرجع العالمي لإدارة الجودة، الطبعة 1، دار الفاروق، القاهرة، 2007.
- المقالات:
14. امسر عزراوي، أحمد علماوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة الطاهر مولاي سعيادة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، يومي 07 و08 ديسمبر 2010.
- المذكرات:
15. منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2007.
- باللغة بالأجنبية:

16. Anne gratacap, pierre medan, **management de la production**, Dunod, Paris, 2001.

17. Boyer André et al, **les fondamentaux de l'entreprise**, 3<sup>ème</sup> éd, édition d'organisation, Paris, 2005.

18. Hubert K. Rampersad, **total performance scorcard**, springer, Paris, 2005.

19. Jean Brilman , **Meilleures pratique de management** , 3<sup>ème</sup> édition , édition d'organisation, Paris , 2000.

"إستراتيجيات التدريب وعلاقتها بتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة  
نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس"  
Training strategies and their relationship to development of the  
performance public officials from the point view of the  
departments ministries state of Palestine, Jerusalem suburbs

<sup>2</sup> د. يونس جعفر  
جامعة القدس المفتوحة  
[husain@pass.ps](mailto:husain@pass.ps)

<sup>1</sup> د. حسين عبد القادر  
جامعة الاستقلال  
[husain@pass.ps](mailto:husain@pass.ps)

تاريخ القبول: 2019/11/03

تاريخ الاستلام: 2019/09/10

**ملخص:**

هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة إستراتيجية التدريب بتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث طورت استبانة لذلك، وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها، وتكون مجتمع الدراسة جميع موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين في ضواحي القدس والبالغ عددهم (322) موظفاً أخذ من عينة عشوائية بلغت (110). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن أهداف التدريب تتحدد في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين، وأنه توجد لدى الوزارة إستراتيجية واضحة لتدريب الموظفين. أن الوزارة توفر دورات تدريبية على مدار السنة. ويخضع الموظف لدورات تدريبية عند الترقية إلى وظيفة أعلى. وتوجد متابعة مستمرة لمخرجات العملية التدريبية. ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري للأداء، وبدرجة متوسطة من استجابات مجتمع الدراسة. كما أشارت نتائج الدراسة أنه الموظف يخضع لدورات تدريبية عند حصول تغيرات هيكلية في الوزارة، وبدرجة ضعيفة من استجابات مجتمع الدراسة. أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: أن يكون هناك متابعة مستمرة لمخرجات العملية التدريبية. وأن يتم تحديدها من خلال التقييم الدوري لأداء الموظفين. وأن يخضع الموظف لدورات تدريبية عند حصول تغيرات هيكلية في الوزارة. وأن تقرر الدورات التدريبية (الداخلية والخارجية) بالاستناد على نتائج تقييم الأداء. وضرورة أن يتوفر للموظفين فرصة تطوير مؤهلاتهم العلمية، وأن تكون فرصة الترقية متاحة في عملهم، وأن تقدر الوزارة الموظف المبدع في عمله.

الكلمات المفتاحية: التدريب، إستراتيجية التدريب، أداء الموظفين، تنمية الأداء.

**Abstract:** The study aimed to identify the relationship of the training strategy to the development the performance of public employees from the point view of the departments ministries State of Palestine, Jerusalem suburbs. Palestine in the suburbs of Jerusalem (322) employees were taken from a random sample of (110). The study concluded to several results, the most important: Training objectives are achieved in light of the special needs of the trainees. The Ministry provides training courses throughout the year. The employee undergoes training courses when promoted to a higher position. There is a continuous follow-up of the outputs of the training process. Training needs can be identified through periodic performance appraisals and with a moderate degree of responses from the study population. The results of the study also indicated that he is an employee in training courses.

The study recommended several recommendations, including: There should be continuous follow-up outputs of the training process. They should be determined through periodic evaluation of staff performance. The employee should undergo training courses when structural changes occur in the ministry, approve training courses (internal and external) based on the results of the performance evaluation. Need for employees to have the opportunity to develop their scientific qualifications, the opportunity to be promoted in their work, and the ministry to appreciate the creative employee in his work.

**Keywords:** Training, Training Strategy, Employee Performance, Performance Development

## 1. مقدمة:

يُعد التدريب من أهم الخيارات الإستراتيجية التي تلجأ إليها المنظمات لإعداد كوادر بشرية قادرة على القيام بواجباتها وسد حاجات عملها، ومواكبة التطور العلمي التكنولوجي الحديث المتسارع، فهي تسعى إلى إكساب موظفيها كل المهارات اللازمة لأداء واجباتهم على أكمل وجه بكفاءة وفاعلية، وتعمل على تكيفهم مع ظروف المنظمة وأوضاعهم القائمة، كما أن التدريب يكون بهدف رفع قدرات الموظفين لتولي المناصب والوظائف العليا الشاغرة في المنظمة، ويعمل على تطوير القيم والتقاليد والاتجاهات النفسية للموظفين وتوازهم النفسي.

إن استراتيجيات الموارد البشرية ومنها إستراتيجية التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المنظمة بشكل عام وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية، بحيث يجب أن تعمل إستراتيجية التدريب في إطار أكبر يشمل الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية

للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة. لقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المنظمات بشكل عام (الشرعة، 2008، 3).

**مشكلة الدراسة:** تشتمل استراتيجيات الموارد البشرية في أغلب المنظمات على (الاستقطاب، الإختيار والتعيين، التدريب والتطوير، والتحفيز) ، ولها أثر إيجابي على أداء الموظفين في المنظمات التي تقوم بتطبيقها من خلال وجود مؤشرات تبين دور وأهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة أداء الموظفين، وكذلك مساهمتها في تحقيق مجمل الأهداف التنظيمية، وتعمل على تحسين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، ورفع الروح المعنوية للموظفين، وإدارة الموارد البشرية تُعد نموذجاً مغرباً للقطاع العام إذا ما أحسن تطبيقه لضمان الارتقاء بمستوى الخدمة التي يقدمها إلى المستوى الأفضل، ولعل من أهم الأسباب التي تدفع القطاع العام إلى تطبيق وتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية هو الطلب المتزايد نحو تحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها لطالبي الخدمة في القطاعين العام والخاص، وبالتالي فإن وزارات دولة فلسطين بحاجة إلى قياس اثر استراتيجيات الموارد البشرية التي تتبعها على أداء الموظفين، ولأهمية القطاع الحكومي الفلسطيني حديث النشأة ودوره في تنمية الموارد البشرية لديه، فقد جاءت هذه الدراسة لتوضح إحدى إستراتيجيات الموارد البشرية وهي التدريب وعلاقته بتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس.

#### أستئلة الدراسة:

1. "ما مستوى تصورات المبحوثين حول إستراتيجية التدريب في دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس؟"
2. ما واقع تنمية الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس؟

**فرضية الدراسة:** "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب وتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية للمبحوثين".

**أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى تصورات المبحوثين حول علاقة إستراتيجية التدريب في دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس وواقع تنمية الموظفين فيها، ومعرفة إذا ما كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة من المستجيبين نحو علاقة إستراتيجية التدريب وتنمية أداء الموظفين العموميين، وتقديم توصيات واقتراحات محددة وواضحة في مجال تطوير إستراتيجية التدريب لدى وزارات دولة فلسطين.

**أهمية الدراسة:** تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها الذي يُعد من الدراسات القليلة التي طبقت على مؤسسات دولة فلسطين حديثة النشأة حسب علم الباحثين، وتهدف إلى مساعدة المسؤولين وأصحاب القرار ورسمي السياسات في دولة فلسطين في عملية تطوير سياسات واضحة ومحددة المعالم قادرة على تطوير أداء موظفي الموارد البشرية، بناءً على نتائج الدراسة، كما أنها ستزود المكتبة العربية ومنها الفلسطينية بموضوع ذا أهمية قلت الدراسات العربية حوله.

#### حدود الدراسة:

الحد المكاني: دوائر وزارات دولة فلسطين في ضواحي القدس.

الحد الزمني: شهري آب وأيلول 2019م

الحد البشري: موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين في ضواحي القدس.

## 2. الإطار النظري للدراسة

### مفهوم التدريب:

عرف (الخطيب، 2014، 123) التدريب بأنه "عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية ورفع كفايته الإنتاجية، ويعتبر علماً من العلوم إذا نظرنا إليه من ناحية أصوله و مبادئه، كما يعتبر فناً من الفنون إذا نظرنا إليه من ناحية تطبيقه. فيما عرفته (فتيحة، 2017، 20) بأنه "جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

يرى كشواي (2006، 118) التدريب بأنه "عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من

الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية، في المواقف الخاصة بالعمل، في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل".  
وعرف (barker,2004, 215) العملية التدريبية بأنها "جملة من الأنشطة المخطط لها والتي تهدف إلى إنتاج برامج تدريبية ذات كفاءة وفعالية".

ويعرف الباحثان التدريب بأنه "هو تلك العملية التي تخطط لها إدارة المنظمة بهدف إكساب وإثراء الموظفين لديها بالمهارات والمعارف والخبرات والأنماط السلوكية الحديثة كل في مجال تخصصه وحاجته إليها والمرتبطة بمجال العمل، وبالتالي تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية والمستقبلية وبما يحقق أهداف المنظمة وإستراتيجياتها بكفاءة وفعالية".

**إستراتيجية التدريب:** مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقق رأسمال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية(الشرعة،2008، 6).

وعرف (سلطان، 2015، 15) إستراتيجية التدريب بأنها الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة لتغيير سلوك الأفراد نحو استخدام أساليب مختلفة في أداء أعمالهم. فالتدريب لا يعتمد على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة.

وتعرف بأنها "عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية بعيدة المدى التي تؤثر في تنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لإستراتيجية التدريب والإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤية المستقبلية لها والأهداف التي يجب تحقيقها (العتيبي، والطاهر، 2014، 6).

وعرف (Denis, 2001) إستراتيجية التدريب بأنها "عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات".

ويرى الباحثان بأنها "تلك الإستراتيجية المنبثقة عن إستراتيجية المنظمة العامة، تهدف إلى تصميم البرامج التدريبية في المنظمة وتنفيذها واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تساهم في تنمية وتطوير أداء الكوادر البشرية لديها بإكسابهم كل ما هو جديد من مهارات ومعارف وسلوكيات تلزمهم



لقيام بواجباتهم تجاه عملهم ووضع خطط وبرامج وسياسات ممنهجة ومرحلية لمواكبة التطورات والتقنيات الحديثة". أما خطوات إعداد إستراتيجية التدريب فهي: (القطامين، 2002).

1. تحليل إستراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
  2. تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية والتطور التكنولوجي والعوامل الديمغرافية والأنظمة الحكومية والمنافسة.
  3. تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث الوضع الحالي للمنظمة ومعدل دوران العمل وكفاءة الموظفين.
  4. إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع إستراتيجية المنظمة.
  5. مراجعة الخطة الإستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- كما أن إستراتيجية التدريب لا تخلو من معوقات يمكن ذكرها حسب (أبو دولة وطهماز، 2004، 1976):

1. قلة الالتزام من قبل الإدارة العليا بإعداد وصياغة الاستراتيجيات وعلى جميع المستويات التنظيمية.
2. ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.
3. ضعف مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في إعداد وصياغة الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى دوائهم الوظيفية.
4. عدم وضوح الأهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمة.
5. وجود مشكلات متعلقة بجمع وتحليل ومعالجة البيانات الخاصة بإعداد وصياغة الاستراتيجيات.
6. ضعف نشاط تحليل الوظائف وتصميمها في المنظمة.
7. عدم توفر الأنظمة الداعمة لإستراتيجية التدريب كنظم المعلومات ونظم الاتصال والأنظمة التكنولوجية الحديثة.
8. عدم توفر البيئة الثقافية الداعمة لإستراتيجية التدريب.

وعطفاً على ما سبق؛ فإن للتدريب أهمية في المنظمات تكمن في زيادة الإنتاجية وتطوير مهارات العاملون مما ينعكس إيجابياً على الإنتاج كما ونوعاً، بالإضافة الى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين مما يساعد على زيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته، ويحسن من اتجاهه تجاه عمله والمنظمة بشكل عام، اضافة الى تخفيض حوادث العمل لان تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل، كما انه يضمن من استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة: فيقصد بها عدم اعتمادية المنظمة على أشخاص معينين، وأخيراً يؤدي التدريب إلى تحسين سمعة المنظمة(فتيحة، 2017، 20)

### الأداء الوظيفي:

مفهوم الأداء الوظيفي يعبر عن "النتائج والمخرجات التي حققها الشخص نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة إليه(عكاشه، 2008، 33) . "ويمثل الأداء المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات...ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، ولإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة لتصميم الوظائف" (صالح، 2010، 91). ويمكن تعريف الأداء "بأنه المسئوليات والواجبات والنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها. (الجباسي، 2011، 104) ومن وجهة نظر الباحثان فيعرف الأداء الوظيفي "هو نتيجة سلوك وجهد منظم تقوم به مجموعة من الموظفين في المنظمة لانجاز مهمات وواجبات محددة مخطط لها لتحقيق أهداف المنظمة ومخرجاتها التي تسعى إلى تحقيقها بكفاءة وفاعلية ضمن الإمكانيات والقواعد والإجراءات والوسائل المتوفرة فيها".

يتضح من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يشتمل على عدة عناصر أهمها: الموظف وما يتمتع به من مهارات ومعارف وقيم ودوافع وما يتمتع به من كفاءة وفعالية. والوظيفة: وما تشمله من متطلبات ومسؤوليات وواجبات وما تقدمه المنظمة للموظف من فرص للترقية والتطوير والتنمية والحوافز. الموقف: وما تشمله البيئة التنظيمية من صفات كمناسخ العمل والإجراءات والأنظمة والهيكلي التنظيمي ومدى الإشراف، وبالتالي فإن هذه العناصر يجب أن

تكون مترابطة ومتكاملة وعدم التفريق بينها، وهذا ما يدل على أهمية إستراتيجية التدريب وعلاقته المتينة مع الأداء الوظيفي.

**العوامل المؤثرة على تنمية الأداء الوظيفي:** (السقا، 2013، 51) عن (الكردي، 2010)

1. غياب الأهداف المحددة: المؤسسة التي لا تمتلك خططاً تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أداءه لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة الموظفين العاملين على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً.

2. عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة الموظفين في التخطيط واتخاذ القرارات يساهم بشكل أو بآخر بإيجاد فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، ويؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة.

3. اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، وبالتالي هذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد المميز ذو الأداء العالي وبين الموظف ذو الأداء المتوسط أو الضعيف.

4. مشكلات الرضا الوظيفي: حيث يشكل عدم الرضا الوظيفي عاملاً مؤثراً على الأداء والإنتاجية، ويتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، كالعوامل الاجتماعية (العمر، المؤهل العلمي، الجنس، العادات والتقاليد)، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترتيبات والحوافز في المنظمة.

5. التسبب الإداري: يعد التسبب الإداري في المنظمة ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة على أداء العاملين بشكل سلبي، وهذا التسبب قد ينشأ نتيجةً لأسلوب القيادة والإشراف.

#### الدراسات السابقة:

كانت دراسة (فتيحة، 2017) بعنوان "إستراتيجية تكوين وتدريب العمال في المؤسسة"، هدفت الدراسة إلى إظهار مدى تطبيق وممارسة التكوين والتدريب على مستوى المؤسسة. وإبراز البعد الاستراتيجي لتكوين وتدريب العمال في مؤسسة ميناء مستغانم، وتقييم عمليتي التكوين والتدريب في مؤسسة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أبرز النتائج: أنه لا يمكن الاستغناء عن الفرد في أي منظمة فانه من الضروري تكوين الفرد على أساليب جديدة

تساعده في العمل، ويتطلب من كل مكون أن يستعمل كل المهارات المكتسبة لاستثمارها بأحسن الطرق لكي يجني منها بالفائدة للمؤسسة، وتخصيص مكتب يهتم بالتكوين والتدريب وكذا تخصيص ميزانية كافية خاصة بهم. وتعتمد المؤسسة على العمال الدائمين. وانخفاض في عدد الأفراد الملتحقين بالدورات التكوينية. والتدريب له آثار معنوية ايجابية في رفع مستوى أداء وكفاءات الأفراد، وشعورهم برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب. وأنه يوجد عملية تقييم التكوين والتدريب للعملية التكوينية والتدريبية في المؤسسة، أثناء تنفيذ البرنامج التكويني والتدريبي وبعد الانتهاء منه. أما دراسة (صويص، وعابدين، 2017) بعنوان "دور إستراتيجية التدريب والتنمية في إدارة الأزمات، بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة"، هدفت الدراسة التعرف إلى إستراتيجية التدريب والتنمية (مدى التزام ودعم الإدارة العليا لإستراتيجية التدريب، وتخطيط برامج التنمية والتدريب، وتنفيذ برامج التنمية والتدريب من منظور استراتيجي، ومستوى تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة أساسا لتطبيق برامج إستراتيجية التنمية والتدريب)، والتعرف إلى الأساليب والإجراءات المتبعة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة، وتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من (382) من العاملين في الشركة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها حصول إستراتيجية التنمية والتدريب على نسبة متوسطة (62.22%)، وحصل مجال إدارة الأزمات على نسبة (61.92%) وتبين - أيضا - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين مستوى تطبيق إستراتيجية التنمية والتدريب واقع إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول إستراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، في حين أن الحالة الاجتماعية لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة. بينما كانت دراسة (القرالة، 2018) بعنوان "أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاد الجوية الأردنية"، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، وبيان مدى إمكانية تطبيق إستراتيجية التدريب في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (54)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية، وأن الدائرة تطبق إستراتيجية

التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (3.58) ، وجاء مستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية مرتفعاً. فيما تحدثت دراسة (الغامدي، 2014) عن "دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام"، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب القطاعات الحكومية تواجه نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها العاملين، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، واستخدم لجمع البيانات المختلفة المقابلات والملاحظات وفحص السجلات، وقد بلغ مجموع عينة البحث أربعين عينة موزعة على فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، وتمثلت أهم النتائج في موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم، وعدم موافقة أساليب التدريب للأساليب الحديثة وعدم الجدوية من المتدربين. وعدم الأخذ برأي الموظفين عند الرغبة في إقامة الدورات. وعدم وجود دورات بشكل منتظم وبجدول زمنية محددة. وصعوبة الحصول على الدورات والمحابة في اختيار المتدربين من الموظفين. إقامة الدورات التدريبية خارج منطقة عمل الموظفين وعدم توفير السكن لهم. تكرار البرامج التدريبية وعدم التجديد في المحتوى التدريبي. إعطاء الموظف برنامج تدريبي في غير طبيعة عمله، أغلب الدورات نظرية وليس لها علاقة بالعمل الميداني. ووضحت دراسة (لعصب، 2017) أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين حالة مديرية الأشغال العمومية- ولاية أدرار، التي هدفت إلى إبراز مدى إدراك مفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى العاملين، ومعرفة العلاقة الارتباطية بين المبحوثين. وتم استخدام الاستبيان بغرض جمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة الدراسة البالغ عددها 44 موظف. و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي من أهمها: أن اغلب الموظفين بحاجة إلى القيام بدورات تدريبية، ووجود علاقة ارتباطية متوسطة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين. وأن أنشطة المسار الوظيفي من حيث التخطيط والتطوير عامل أساسي في تقييم وتحسين أداء العاملين. وتحدثت دراسة (ربيع، 2016) عن دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج إلى انه يوجد دور مباشر للحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في دائرة الجمارك

الفلسطينية، من خلال دورها في تلبية الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية المتنوعة للعاملين، والعمل على زيادة رغبتهم ودافعيتهم وانتمائهم للعمل، كما أن لها دور هام في إشباع حاجات العاملين ورفع مستوى أدائهم الوظيفي من خلال توفير وإيجاد نظام حوافز عادل ومعمم مستند على نصوص قانون الخدمة المدنية، وانه يوجد أثر مباشر للحوافز في ضبط سلوك العاملين وفي تنمية القدرات الإبداعية والأداء الوظيفي. وفي دراسة (مشتهي، 2014) بعنوان "واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة"، هدفت الدراسة التعرف إلى واقع وتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التعليم في محافظات غزة، وتشخيص مواقع القوة والضعف فيها للمساهمة في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة من خلال النتائج أن الدرجة الإجمالية والتي تمثل وجهات نظر المشاركين حول جميع أبعاد الدراسة مقبولة، كما أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لإستراتيجية الموارد البشرية ضعيفة، كما أشارت النتائج إلى أن انطباعات المشاركين حول الاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء مقبولة، كما أظهرت النتائج إلى وجود انطباعات بمستوى جيد لمحور التدريب فيما كانت الانطباعات حول الرضا الوظيفي والتعويضات مقبولة وعدم رضا عن هيكل الأجور، حيث أن الوزارة لا تعتمد الربط بين الأجر والانجاز في العمل ووضحت دراسة (الحلايية، 2013) أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، حيث هدفت إلى تفصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، ومعرفة مستوى الأداء لديهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى: حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض، وحيازة الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط، ووجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة. بينما هدفت دراسة (أبو شخدم، وآخرون، 2011) الى التعرف إلى أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم صياغة بعض الفرضيات حول العلاقة ما بين التنمية الإدارية والأداء الوظيفي، فقد أعتمد الباحثون المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، كما استخدمت أداة الاستبانة في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتم توزيعها على 23 مديرة من مديريات الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس وأظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية

ما بين أساليب وسياسات التنمية الإدارية والأداء الوظيفي حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن إعادة الهندسة الإدارية، تبسيط إجراءات العمل، تطوير الأنظمة والقوانين، وتنمية القوى البشرية تساهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة الأدبية للدراسات السابقة فقد تبين أن أغلبية الدراسات قد ركزت على إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، واختلفت في متغيراتها التابع والمستقل عن الدراسة الحالية، ولم تتطرق أي دراسة إلى إستراتيجية التدريب وعلاقتها بالأداء الوظيفي بشكل مباشر، إلا أن معظم الدراسات السابقة قد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، الأمر الذي تشابه مع الدراسة الحالية في استخدام نفس المنهج، وما يميز هذه الدراسة أنها أجريت في ظروف سياسية واقتصادية صعبة مع استمرار الاحتلال الإسرائيلي لمدينة القدس.

### إجراءات الدراسة

**منهجية الدراسة:** لغرض إنجاز الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة، ونظراً لقدرة هذا المقياس على التمييز بين الدرجات المختلفة من قوة الاتجاهات، ولسهولة فهمه من قبل المستقصين المراد قياس اتجاهاتهم، فقد تم وصف الظاهرة قيد الدراسة ودرست الاختلافات في الاتجاه نحو الظاهرة.

**مجتمع الدراسة وعينته:** تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين في ضواحي القدس والبالغ عددهم (322) موظفاً، وقد تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (110) موظف.

**أداة الدراسة:** قام الباحثان بتصميم الاستبانة، وتوزيعها على مجتمع الدراسة، حول موضوع "إستراتيجية التدريب وعلاقتها بتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس". وقد تم توزيع (110) استبانة أستعيد منها (102) استبانة أي بنسبة (93%)، وهي نسبة تصلح لتعميم النتائج، وقد تكونت الاستبانة من قسمين على النحو الآتي: القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية، وهو مكون من (4) فقرات، اما القسم الثاني: وهو مكون من محورين هما:

المحور الأول: مستوى تصورات المبحوثين حول إستراتيجية التدريب في دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس" وهو مكون من (15) فقرة.

المحور الثاني: واقع تنمية الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، وهو مكون من (18) فقرة.

وصف مجتمع الدراسة:

الجدول (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	64	62.7
	أنثى	38	37.3
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	12	11.8
	بكالوريوس	76	74.5
	دراسات عليا	14	13.7
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	15.6
	من 5- أقل من 10 سنوات	33	32.4
	10 سنوات فأكثر	53	52.0
المسمى الوظيفي	مدير عام	7	6.9
	نائب مدير عام	12	11.8
	مدير	24	23.5
	رئيس قسم فأقل	59	57.8
المجموع		102	100%

قياس صدق الاداء وثباتها (Cronbach's Alpha):

لقياس صدق الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين والأكاديميين ذوي الاختصاص والخبرة ممن لهم دراية واطلاع بموضوع الدراسة، وقد قاموا بدراستها وتصويبها وتدقيقها ومراجعتها، حيث أخذ الباحثان بآراء المحكمين حتى صممت الاستبانة بشكلها النهائي. ومن ثم إجراء التحليل Reliability Analysis، وتم قياس ثبات الاختبار من خلال معادلة كرونباخ ألفا والتي تشير إلى الصدق التكويني أو ما يسمى بالتجانس الداخلي.



الجدول رقم (2): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة (النبات الكلي)

المحور	البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الأول	الثبات الكلي	102	15	0.95
الثاني	الثبات الكلي	102	17	0.94
النبات الكلي للاستبانة		102	31	0.96

كلما كانت قيمة ألفا أعلى كانت الاستبانة أكثر ثباتاً في إعطاء نتائج جيدة لتحليل موضوع الدراسة. واتفق على أن قيمة 0.6 فأعلى تعد قيمة مقبولة لثبات الاستبانة، من النتيجة التي حصلنا عليها فإن قيمة ألفا ممتازة، مما يدل على ثبات الاستبانة وأنها تشير إلى الصدق التكويني للاستبانة أو ما يسمى بالتجانس الداخلي لفقرات الاستبانة.

عرض وتحليل نتائج الدراسة:

حتى يتم التعرف على طبيعة البيانات التي تم جمعها، فإنه لا بد من عرضها بشكل يتيح للدارس أن يتعرف على متغيراتها؛ لتساعده على فهم أكبر وأعمق لمجتمع الدراسة، حيث سيتم عرض النتائج من خلال جداول أعدت لهذا الغرض.

تم حساب المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة على محاور الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك من أجل معرفة اتجاه آراء المستجيبين (أفراد مجتمع الدراسة) وعمل المقارنات المختلفة، حيث يعتبر مقياس ليكرت من أفضل الأساليب لقياس الاتجاهات، وذلك موضحاً في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3)

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1 - 1.79	1.8 - 2.59	2.6 - 3.39	3.4 - 4.19	4.2 - 5
المستوى	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

أولاً: الإجابة على سؤال الدراسة الأول

#### الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول "مستوى تصورات المبحوثين حول إستراتيجية التدريب في دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس"

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تتحدد أهداف التدريب في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتعلمين.	3.53	0.94	كبيرة
2	توجد لدى الوزارة إستراتيجية واضحة لتدريب الموظفين.	3.50	0.86	كبيرة
3	تشجع الوزارة الموظفين على ضرورة الالتحاق بالدورات التدريبية.	3.35	0.97	متوسطة
4	يخضع الموظف لدورات تدريبية عند إدخال تقنيات جديدة بالعمل.	3.27	0.94	متوسطة
5	توفر الوزارة دورات تدريبية على مدار السنة.	2.99	0.97	متوسطة
6	يخضع الموظف لدورات تدريبية عند الترقية إلى وظيفة أعلى.	2.75	1.00	متوسطة
7	يخضع الموظف لدورات تدريبية عند حصول تغيرات هيكلية في الوزارة.	2.57	0.94	ضعيفة
8	يتلاءم التدريب الذي يتلقاه الموظف مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها.	3.26	1.03	متوسطة
9	يتولى عملية تدريب الموظفين فريق متخصص من داخل الوزارة	3.36	0.87	متوسطة
10	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري للأداء.	3.34	0.85	متوسطة
11	يتم الاستعانة بمراكز متخصصة لتدريب الموظفين من خارج الوزارة	3.36	0.81	متوسطة
12	تقوم الوزارة بتخصيص مبلغ مالي من موازنتها السنوية للتدريب	3.44	0.75	كبيرة
13	يتناسب العائد المحقق من التدريب مع حجم التكاليف المخصصة للتدريب.	3.30	0.85	متوسطة
14	يساعد التدريب في التغلب على نقاط الضعف الموجودة لدى الموظف.	3.65	0.86	كبيرة
15	توجد متابعة مستمرة لمخرجات العملية التدريبية.	3.05	0.92	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.25	0.90	متوسطة

يتضح من خلال الجدول أعلاه جدول رقم (4) الذي يعبر عن (مستوى تصورات المبحوثين حول إستراتيجية التدريب في دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس) أن الدرجة الكلية لجميع متوسطات المحور الأول بلغت (3.25) وبانحراف معياري بلغ (0.90)، وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة عند المستقيمين حول هذا المحور، فيما حصلت الفقرة (14)، التي تنص على "يساعد التدريب في التغلب على نقاط الضعف الموجودة لدى الموظف" على أعلى وسط حسابي (3.65)، وبانحراف معياري بلغ (0.86) مما يشير إلى درجة موافقة كبيرة عند المبحوثين، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (1)، التي تنص على "تتحدد أهداف التدريب في ضوء الاحتياجات

الفعلية للمتدربين" بوسط حسابي (3.53) وبانحراف معياري بلغ (0.94) وهي درجة كبيرة من الموافقة، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (2)، التي تنص على "توجد لدى الوزارة إستراتيجية واضحة لتدريب الموظفين" بوسط حسابي (3.50) وبانحراف معياري بلغ (0.86) وهي درجة كبيرة من الموافقة، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (12)، التي تنص على "تقوم الوزارة بتخصيص مبلغ مالي من موازنتها السنوية للتدريب" بوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري بلغ (0.75) وهي درجة كبيرة من الموافقة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (7) "يخضع الموظف لدورات تدريبية عند حصول تغيرات هيكلية في الوزارة" بوسط حسابي (2.57) وبانحراف معياري بلغ (0.94) وهي درجة ضعيفة الموافقة عند المبحوثين. جاءت قبلها الفقرة رقم (6) التي تنص "يخضع الموظف لدورات تدريبية عند الترقية إلى وظيفة أعلى"، بوسط حسابي (2.75) وبانحراف معياري بلغ (1.00) وهي درجة متوسطة من الموافقة عند المبحوثين.

#### الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني "واقع تنمية الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس"

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	توفر لي الوزارة فرصة تطوير مؤهلاتي العلمية.	2.76	0.90	متوسطة
2	فرصة الترقية متاحة في عملي.	2.96	0.84	متوسطة
3	يقوم موظف الوزارة باقتراح أساليب جديدة لأداء العمل.	3.20	0.68	متوسطة
4	يُمنح موظف الوزارة الصلاحيات الكافية التي تخوله لأداء عمله.	3.10	0.61	متوسطة
5	يشجع المدير روح المنافسة بين الموظفين من أجل التفوق في الأداء.	3.17	0.70	متوسطة
6	توفر الوزارة بيئة عمل مشجعة تؤدي إلى تحسين أداء الموظف.	3.08	0.79	متوسطة
7	تقدر الوزارة الموظف المبدع في عمله.	2.87	0.94	متوسطة
8	تسود الثقة المتبادلة بين الموظفين لتحسن أدائهم.	3.27	0.99	متوسطة
9	تحرص الوزارة على تحديد حاجة الموظف للدورات التدريبية التي تساعد في تحسين الأداء.	3.05	0.81	متوسطة
10	تقر الدورات التدريبية (الداخلية والخارجية) بالاستناد على نتائج تقييم الأداء	2.86	0.92	متوسطة
11	نتائج تقييم الأداء السنوي هي الأداة الرئيسية لمنح الحوافز والمكافآت.	2.58	0.92	ضعيفة
12	تتوفر الخبرة والمعرفة الكافية لدى الرؤساء القائمين بعملية تقييم الأداء.	3.06	0.82	متوسطة
13	يتم تقييم أداء الموظف من قبل رئسبه المباشر فقط.	3.60	0.93	كبيرة
14	نظام تقييم الأداء الحالي يفرق بين الموظف الكفء والموظف غير الكفء.	3.15	0.95	متوسطة
15	تزود الوزارة الموظفين بمعايير وأسس تقييم الأداء.	3.65	1.00	كبيرة

كبيرة	1.02	3.58	غياب الصلاحيات يشعرني بالإحباط في العمل.	16
كبيرة	0.96	3.61	وسائل الاتصال مع المسؤولين متوفرة.	17
كبيرة	1.08	3.44	يتم مناقشة الموظف بتقييم أداءه	18
متوسطة	1.13	3.17	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال الجدول أعلاه جدول رقم (5) الذي يعبر عن (واقع تنمية الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس) أن الدرجة الكلية لجميع متوسطات المحور الأول بلغت (3.17) وبانحراف معياري بلغ (1.13)، وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة عند المستقيمين حول هذا المحور، فيما حصلت الفقرة (15)، التي تنص على "تزود الوزارة الموظفين بمعايير وأسس تقييم الأداء" على أعلى وسط حسابي (3.65)، وبانحراف معياري بلغ (1.00) مما يشير إلى درجة موافقة كبيرة عند الباحثين، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (17)، التي تنص على "وسائل الاتصال مع المسؤولين متوفرة" بوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري بلغ (0.69) وهي درجة كبيرة من الموافقة، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (16)، التي تنص على "غياب الصلاحيات يشعرني بالإحباط في العمل" بوسط حسابي (3.58) وبانحراف معياري بلغ (1.02) وهي درجة كبيرة من الموافقة، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (18)، التي تنص على "يتم مناقشة الموظف بتقييم أداءه" بوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري بلغ (1.08) وهي درجة كبيرة من الموافقة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (11) "نتائج تقييم الأداء السنوي هي الأداة الرئيسة لمنح الحوافز والمكافآت" بوسط حسابي (2.58) وبانحراف معياري بلغ (0.92) وهي درجة ضعيفة الموافقة عند الباحثين. جاءت قبلها الفقرة رقم (1) التي تنص "توفر لي الوزارة فرصة تطوير مؤهلاتي العلمية"، بوسط حسابي (2.76) وبانحراف معياري بلغ (0.90) وهي درجة متوسطة من الموافقة عند الباحثين.

ثانياً : الإجابة على فرضيات الدراسة

الجدول رقم (5) نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

الدلالة	(ت)	أنثى		ذكر		الفرضية الكلية
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.000	2.014	0.84	2.92	0.69	3.29	

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

نصت الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب وتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية للمبحوثين"، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو "إستراتيجية التدريب وتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، تعزى لمتغير الجنس"، حيث بلغت قيمة "ت" (3.658) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.839)، وهذا يتعارض مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى رفض الفرضية عند متغير الجنس.

#### الجدول رقم (6)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضية تعزى لمتغير المستوى العلمي

الدلالة الإحصائية Sig - Value	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.176	1.770	1079.585	2	2159.170	بين المجموعات	
		609.812	99	60371.350	داخل المجموعات	
			101	62530.520	المجموع	

نصت الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب وتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية للمبحوثين"، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو "إستراتيجية التدريب وتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، تعزى لمتغير المستوى العلمي"، حيث بلغت قيمة "ت" (3.658) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.839)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى عدم رفض الفرضية عند متغير المستوى العلمي.

الجدول رقم (7)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة

الفروق في الفرضية تعزى لمتغير الخبرة

الدلالة الإحصائية Sig - Value	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.088	2.493	315.344	2	630.688	بين المجموعات	
		126.511	99	12524.606	داخل المجموعات	
			101	13155.294	المجموع	

نصت الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب وتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية للمبحوثين"، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو "إستراتيجية التدريب وتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، تعزى لمتغير الخبرة"، حيث بلغت قيمة "ت" (3.658) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.839)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى عدم رفض الفرضية عند متغير الخبرة.

الجدول رقم (8)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة

الفروق في الفرضية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الدلالة الإحصائية Sig - Value	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.085	2.269	284.804	3	854.413	بين المجموعات	
		125.519	98	12300.881	داخل المجموعات	
			101	13155.294	المجموع	

نصت الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب وتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية للمبحوثين"، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو "إستراتيجية التدريب وتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي"، حيث بلغت قيمة "ت" (3.658) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.839)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى قبول الفرضية عند متغير المسمى الوظيفي.

### نتائج وتوصيات الدراسة

#### أولاً: النتائج

1. أظهرت أن أهداف التدريب تتحدد في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين، وأنه توجد لدى الوزارة إستراتيجية واضحة لتدريب الموظفين.
2. تبين أن الوزارة توفر دورات تدريبية على مدار السنة. ويخضع الموظف لدورات تدريبية عند الترقية إلى وظيفة أعلى. وتوجد متابعة مستمرة لمخرجات العملية التدريبية. ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري للأداء، وبدرجة متوسطة من استجابات مجتمع الدراسة.
3. أشارت أنه الموظف يخضع لدورات تدريبية عند حصول تغيرات هيكلية في الوزارة، وبدرجة ضعيفة من استجابات مجتمع الدراسة.
4. أظهرت أن الوزارة تقوم بتخصيص مبلغ مالي من موازنتها السنوية للتدريب، ويساعد التدريب في التغلب على نقاط الضعف الموجودة لدى الموظف.
5. أظهرت أن الوزارة توفر للموظفين فرصة تطوير مؤهلاتهم العلمية، وفرصة الترقية متاحة في عملهم، اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (جيدل، 2017) وأن الوزارة تقدر الموظف المبدع في عمله، وتقر الدورات التدريبية (الداخلية والخارجية) بالاستناد على نتائج تقييم الأداء وبدرجة متوسطة من استجابات مجتمع الدراسة.
6. تبين أن الوزارة تزود الموظفين بمعايير وأسس تقييم الأداء، تشابهت هذه النتيجة مع دراسة (صبرينة، 2015) وأن غياب الصلاحيات يشعرهم بالإحباط في العمل، ووسائل الاتصال مع المسؤولين متوفرة، ويتم مناقشة الموظف بتقييم أداءه.

7. اتضح انه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب وتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، تعزى للمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي".
8. كما توصلت انه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب وتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، تعزى لمتغير الجنس.

### ثانياً: توصيات الدراسة

1. ضرورة أن تقوم الوزارة بتوفير دورات تدريبية للموظفين مستمرة لتحسين أدائهم. وأن يخضع الموظف لدورات تدريبية عند الترقية إلى وظيفة أعلى. وأن تحرص الوزارة على تحديد حاجة الموظف للدورات التدريبية التي تساعد في تحسين الأداء، وتحديد الموظف للتدريب بناء على الحاجة والتخصص وليس بناء على المحسوبة.
2. يجب أن يكون هناك متابعة مستمرة لمخرجات العملية التدريبية. وأن يتم تحديدها من خلال التقييم الدوري لأداء الموظفين. وأن يخضع الموظف لدورات تدريبية عند حصول تغيرات هيكلية في الوزارة. وأن تقرر الدورات التدريبية (الداخلية والخارجية) بالاستناد على نتائج تقييم الأداء.
3. ضرورة أن يتوفر للموظفين فرصة تطوير مؤهلاتهم العلمية، وأن تكون فرصة الترقية متاحة في عملهم، وأن تقدر الوزارة الموظف المبدع في عمله.
4. يجب الاهتمام بمنح الصلاحيات اللازمة للموظفين حتى لا يشعروا بالإحباط في العمل، وأن تتوفر وسائل الاتصال اللازمة مع المسؤولين، وأن يتم مناقشة الموظف بتقييم أداءه بإتباع أسلوب التقييم العلفي.

### المراجع:

- أبو دولة، جمال، وطهماز، رياض (2004). واقع عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، م(20)، العدد (4-أ).
- أبو شخلم، عزة، ووزان، الشيخ، وسعيري، معتز، والمصري، مجد (2011). إلى أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الحلايبة، غازي (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الخطيب، أحمد (2014). الإتجاهات الحديثة في التدريب، دار ومكتبة الكينيدي، ط1، عمان.
- ربيع، محمد نائل (2016). دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس.



سلطان، أنس (2015). أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز، دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، جامعة الشرق الأوسط.

الشرعة، عطا الله (2008). إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العمدة الصناعية الأردنية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، فرع الكرك، الأردن.

العتيبي، ضرار، والطاهر، يسن (2014). أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي، أمجا، مؤتمر جامعة عدن، اليمن.

صويص، محمد، وعابدين، إبراهيم (2017). دور إستراتيجية التدريب والتنمية في إدارة الأزمات، بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، م2، ع8.

الغامدي، خالد (2014). دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، رسالة ماجستير، جامعة الباحة، السعودية.

فتيحة، مخلوف (2017). إستراتيجية تكوين و تدريب العمال في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستعالم، الجزائر.

القرالة، عبد المنعم (2018). أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاء الجوية الأردنية، مجلة جامعة الملك الحسين بن طلال للبحوث، م4، ع1.

القطامين، أحمد (2002). الإدارة الإستراتيجية، حالات ونماذج تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي للنشر.

لعصب، عبد الهادي (2017). أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين حالة مديرية الأشغال العمومية- ولاية أدرار، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح وقرلة، الجزائر.

مشتهى، مروان محمد (2014). واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

السقا، عون مفيد (2013). الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة، دراسة تطبيقية على بنك فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

عكاشة، أسعد (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة.

صالح، بن نوار (2010). فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة.

الجساسي، عبدالله (2011). اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

المراجع الأجنبية:

Barker S.A., 2004, Improving interpersonal job skills by applying cross-cultural training, Journal of European Industrial Training, Vol. 28, Issue.2/3/4.

Denis leonard, Rodney Mcadam (2001) the strategic impact & Application of the business excellence model: Implication for Quality Training & Development, journal of European Industrial Training, Vol (26), Issue (1).

البنوك الإسلامية وتطبيق معايير بازل III  
- دراسة حالة مصرف الراجحي السعودي -  
Islamic banks and the application of Basel III standards  
Case Study of Al Rajhi Bank

<sup>2</sup> ط.د فطيمة الزهراء فنازي

جامعة أم البواقي - الجزائر -  
مخبر المحاسبة المالية الجباية والتأمين  
[timafen932@gmail.com](mailto:timafen932@gmail.com)

<sup>1</sup> ط.د طلال عباسي جامعة سوق أهراس

جامعة سوق أهراس - الجزائر -  
مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية  
[Abassitalel1994@gmail.com](mailto:Abassitalel1994@gmail.com)

تاريخ القبول: 2019/11/05

تاريخ الاستلام: 2019/09/11

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مسابقة البنوك الإسلامية للإصلاحات الواردة في اتفاقية بازل 3 وكذا معرفة الجهود المبذولة من طرف بعض الهيئات المالية الإسلامية بإعداد معايير شرعية مناسبة لطبيعة عمل البنوك الإسلامية، حيث تضمنت الدراسة دراسة حالة لأحد أبرز البنوك الإسلامية وهو بنك الراجحي السعودي من خلال تتبع مختلف تطبيقاته لمعايير اتفاقية بازل 3 ، وخلصت إلى جملة من النتائج أبرزها أن بنك الراجحي يسعى لتأكيد وتعزيز مكانته الدولية من خلال تطبيق معايير بازل الدولية. الكلمات المفتاحية: اتفاقية بازل 3، البنوك الإسلامية، التنظيم الاحترازي، مصرف الراجحي.

تصنيف G21/ G32/ G38/ G39:JEL

**Abstract:**

This study aims to find out the extent to which Islamic banks are in line with the reforms mentioned in Basel III, as well as the efforts exerted by some Islamic financial institutions to prepare appropriate standards for the nature of the work of Islamic banks. Its various applications to Basel III standards have resulted in the following:

**Keywords:** Basel III, Islamic banks, prudential regulation, Al Rajhi Bank.

**JEL classification codes:** G21/ G32/ G38/ G39

## 1. مقدمة :

لقد حققت الصناعة المالية الإسلامية عامة وقطاع الصيرفة على وجه الخصوص نمواً وانتشاراً واسعاً على الساحة المالية الدولية، خاصة بعد الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 وما صاحبها من أثار وخيمة على القطاع البنكي العالمي، أين كشفت هذه الأزمة عن هشاشة هذا الأخير رغم كل الجهود المبذولة في سبيل حمايته من مختلف الصدمات والمخاطر، على عكس البنوك الإسلامية التي كان تأثرها بتداعيات الأزمة ضعيفاً ومحدوداً.

وبما أن البنوك الإسلامية جزء لا يتجزأ من النظام البنكي العالمي فيتوجب عليها البحث عن كيفية إدارة هذه المخاطر والتقيد بالمعايير الرقابية الدولية والتي من أهمها مقررات لجنة بازل وخاصة الإصلاحات الأخيرة منها "بازل 3"، فرغم أن الاتفاقية صممت خصيصاً للبنوك التقليدية ونصوصها مستمدة من مبادئ عمل هذه البنوك، لكن نجد مؤسسات الحوكمة المالية الإسلامية العالمية والتي من أهمها مجلس الخدمات المالية الإسلامية تسعى دائماً إلى ضبط المعايير الدولية بضوابط شرعية تتماشى مع طبيعة ومبادئ المالية الإسلامية مما يحسن مستوى أداءها ويعزز ثقة العملاء فيها ويزيد من قوة مركزها في السوق المصرفية الدولية.

ويعتبر الراجحي من المصارف الإسلامية الكبرى في العالم والذي يسعى لاكتساب السمعة الدولية من خلال محاولة تطبيق معايير بازل الدولية.

❖ إشكالية دراسة: مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة من خلال طرح السؤال التالي:

✚ ما مدى مساهمة البنوك الإسلامية للإصلاحات الواردة في اتفاقية بازل 3 ؟

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي تم وضع الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما مدى مساهمة مجلس الخدمات المالية الإسلامية في تكييف البنوك الإسلامية مع معايير بازل 3 ؟

✓ ما هو واقع تطبيق مصرف الراجحي لمعايير بازل 3 ؟

❖ فرضيات الدراسة: من أجل الإجابة على التساؤل المطروح، تم اعتماد فرضية أساسية مفادها أن بنك الراجحي وكغيره من البنوك الإسلامية ليس بمعزل عن التطورات الدولية، لذا فهي تسعى لتطبيق بنود اتفاقية بازل 3 انطلاقاً من التنظيمات المعمول بها في المملكة العربية السعودية.

❖ **أهداف الدراسة:** إن الهدف من الدراسة هو معرفة توجهات البنوك الإسلامية نحو تطبيق معايير بازل 3، من خلال الجهود التي تبذلها المؤسسات الفعالة في المالية الإسلامية من أجل تكييف تلك المعايير الدولية بما يتماشى والبنوك الإسلامية.

❖ **منهج الدراسة:** من خلال دراستنا للموضوع التمسنا اللجوء إلى المنهج الوصفي التحليلي والذي كان استخدامه ضرورة حتمية راجعة لطبيعة الموضوع الذي يتطلب تقديم وصف لمعايير بازل الجديدة وكذا تكييف المؤسسات الإسلامية معها وكذا **منهج دراسة حالة** والذي قمنا من خلاله في تحليل واقع تطبيق مصرف الراجحي للمعايير الجديدة لبازل.

❖ **تقسيمات الدراسة:** من أجل الإجابة على التساؤل المطروح وللإحاطة بمختلف جوانب الدراسة تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

**المحور الأول: مضمون إصلاحات اتفاقية بازل 3**

**المحور الثاني: البنوك الإسلامية ومقررات اتفاقية بازل 3**

**المحور الثالث: واقع تطبيق مصرف الراجحي لمعايير بازل 3**

**2. مضمون إصلاحات اتفاقية بازل 3**

تعتبر اتفاقية بازل 3 آخر إصلاح بنكي دولي صادر عن لجنة بازل الدولية في سبيل تعزيز صلاية وسلامة البنوك في ظل الأزمات.

**1.2 النشأة وأسباب الظهور:** لقد جاءت معايير "بازل 3" كرد فعل لتداعيات الأزمة المالية العالمية 2008، وذلك بعد اختيار العديد من البنوك والمؤسسات المالية وإثبات قصور وفشل معايير "بازل 2" في حماية الأنظمة البنكية، أين رأت لجنة بازل للرقابة المصرفية أنه من الضروري التفكير في إجراءات تحفظ سلامة النظام البنكي العالمي حيث تعتبر هذه الإصلاحات بمثابة استكمال للجهود التي تبذلها اللجنة لتحسين أطر القواعد التنظيمية للبنوك، أين قامت بإجراء مجموعة من التعديلات على اتفاقية بازل 2 وذلك من خلال إصدار وثيقتين الأولى "الإطار الدولي للعمل الإشرافي لتعزيز مرونة البنوك والقطاعات المصرفية في مختلف دول العالم"، والثانية "إطار العمل الدولي لقياس مخاطر السيولة، معاييرها وكيفية قياسها والرقابة عليها" في ديسمبر 2010، واصطلح عليها باتفاقية بازل 3، والتي دخلت حيز التنفيذ مطلع سنة 2013 عبر مراحل تمتد إلى غاية 2019 وذلك لتعزيز قدرة رأس المال، إضافة إلى تحسين إدارة المخاطر

والحوكمة، وكما تضمنت الاتفاقية قواعد خاصة بعمل البنوك الكبيرة ذات التأثير العالمي على الاقتصاد العالمي، وذلك بسبب الانتشار السريع للأزمات بين الدول عبر قنوات الاتصال الناتجة عن العولمة المالية. (طبيبيل وبومدين 2018، ص 112)

**2.2 أهداف اتفاقية بازل 3:** تسعى مقررات بازل 3 إلى تعزيز القوانين والرقابة وإدارة المخاطر ومن ثم تحقيق السلامة المصرفية، حيث تهدف هذه الإصلاحات إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر بعضها فيما يلي: (عياش والعايب، 2018، ص 84)

✓ تحسين مرونة القطاع البنكي العالمي من خلال تقوية قدرته على امتصاص الصدمات الناتجة عن الضغوطات المالية والاقتصادية؛

✓ تحسين فعالية الرقابة الاحترازية تجاه المخاطر من خلال معايير كفاية رأس المال ومعايير تسيير السيولة لتمكين السلطات الرقابية والبنوك من مواجهة أي أحداث مفاجئة؛

✓ تحسين أساليب تسيير المخاطر في ظل أسس الحذر والابتكار، وتحقيق توازن بين المخاطر ومستوى الأموال الخاصة ودفع البنوك إلى تطبيق مبادئ الحوكمة لترشيد الإدارة والنظم الداخلية التي تعمل بها؛

✓ اقتراح معايير دولية تتعلق بسيولة البنوك إلى جانب المعايير الخاصة بالملاءة والتي من شأنها تعزيز استقرار النظام المالي العالمي بإحداث تنسيق حسن بين السلطات الرقابية في تقييم مستويات السيولة.

### 3.2 أهم تعديلات اتفاقية بازل 3

ترتكز الاتفاقية على مجموعة من القواعد الجديدة وهي كالتالي:

**1.3.2 متطلبات أعلى من رأس المال وجودة أفضل:** نصت مقررات بازل 3 على رفع وتحسين نوعية الأموال الخاصة في البنوك، وذلك لتعزيز قدرتها على امتصاص الخسائر والتحكم في التسيير في فترات الضغط، لهذا تم إدخال تغييرات على تعريف رؤوس الأموال الخاصة وإدخال مفاهيم جديدة على معيار كفاية رأس المال، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

(Centre d'analyse stratégique, 2011,p 05)

✓ إلزام البنوك الرفع من الشريحة الأولى لرأس المال (رأس المال الأساسي)، والذي يعتبر الجزء الأكثر متانة والذي يمكن أن يستوعب الخسائر وهو من المستوى الأول ويتألف من رأس المال المدفوع والأرباح المحتفظ بها من 2% في بازل 2 إلى 4.5% على الأقل من أصولها

التي تكتنفها المخاطر، وتكوين احتياطي جديد منفصل لأغراض التحوط يتألف من أسهم عادية ويعادل 2.5% من الأصول، أي أن البنوك يجب أن تزيد كمية رأس المال الممتاز الذي تحتفظ به لمواجهة الصدمات المستقبلية إلى نسبة 7%، إضافة إلى رفع معدل المستوى الأول من رأس المال الإجمالي من 4% إلى 6% وعدم احتساب الشريحة الثالثة في معدل كفاية رأس المال، حيث أن العمل بهذه الإجراءات بدأ تدريجياً اعتباراً من جانفي 2013 وصولاً إلى 2015 وتنفيذها بشكل نهائي في عام 2019.

✓ وبموجب الاتفاقية يجب على البنوك أن تحتفظ بنوع من الاحتياطي لمواجهة الآثار السلبية المترتبة على حركة الدورة الاقتصادية بنسبة تتراوح بين 0 و 2.5% من رأس المال الأساسي (حقوق المساهمين)، حيث قد كشفت الأزمة المالية لسنة 2008 عن مشكلة تدني مستوى جودة الائتمان في ميزانيات البنوك وخاصة بعد فترة من نمو القروض بمستوى عالي، ويضمن رأس المال التحوطي امتصاص الخسائر بشكل تام على أن يتم تطبيق ذلك وفقاً للظروف المحلية لكل بلد.

✓ متطلبات أعلى من رأس المال وجودة رأس المال: حيث أن النقطة المحورية للإصلاح المقترح هي زيادة نسبة كفاية رأس المال من 8% إلى 10.5% وتتركز الإصلاحات المقترحة أيضاً على جودة رأس المال إذ أنها تتطلب قدرأ أكبر من رأس المال المكون من حقوق المساهمين في إجمالي رأس مال البنك.

ويلخص الجدول التالي أهم الإصلاحات الواردة في اتفاقية بازل 3 والمتعلقة بتحسين ورفع جودة رأس المال:

الجدول رقم 01: متطلبات رأس المال ورأس المال التحوط وفق مقررات بازل 3

إجمالي رأس المال	رأس المال الفقة 1	حقوق المساهمين	
8%	6%	4.5%	الحد الأدنى لنسبة رأس المال عالي الجودة من حقوق المساهمين
2.5%			رأس مال التحوط
10.5%	8.5%	7%	الحد الأدنى + رأس مال التحوط
2.5% - 0			رأس مال التحوط لمواجهة التقلبات الدورية

**source :** Bank For International Settlements, Basel III: A Global Regulatory Framework For More Resilient Banks And Banking Systems, Basel Committee On Banking Supervision, December 2010 (Rev June 2011), p 64.

**2.3.2 إدارة السيولة:** تعتبر مشكلة السيولة من بين أهم المشاكل التي واجهتها البنوك التجارية خلال الأزمة المالية الأخيرة، إن لم تكن من بين الأسباب الرئيسية في نشأتها حتى أن البعض أطلق عليها أزمة السيولة، لدى ركزت قواعد بازل 3 على إدارة مخاطر السيولة وذلك من خلال اعتماد مؤشرات ومعايير جديدة يجب على البنوك الوفاء بها، وقد اقترحت الاتفاقية اعتماد نسبتين للوفاء بمتطلبات السيولة: (بن بوزيان وآخرون، 2011)

**+** **نسبة السيولة القصيرة الأجل (LCR):** وتحسب بنسبة الأصول ذات السيولة المرتفعة التي يحتفظ بها البنك إلى حجم 30 يوماً من التدفقات النقدية لديه، ويجب أن لا تقل عن 100%، وذلك لمواجهة احتياجاته من السيولة ذاتياً في حال طرأت أي أزمة، وتحسب هذه النسبة انطلاقاً من المعادلة التالية:

$$LCR = \frac{\text{الأصول السائلة عالية الجودة}}{\text{صافي التدفقات النقدية الصافية خلال 30 يوم}} \geq 100\%$$

**+** **نسبة صافي التمويل المستقر (NSFR):** لقياس السيولة البنوية في المدى المتوسط والطويل، والهدف منها توفير موارد سيولة مستقرة للبنك وتحسب بنسبة مصادر التمويل لدى البنك (المطلوبات وحقوق الملكية إلى استخدامات هذه المصادر الأصول)، ويجب أن لا تقل عن 100% وتحسب هذه النسبة انطلاقاً من المعادلة التالية:

$$NSFR = \frac{\text{الموارد المستقرة المتاحة لسنة}}{\text{الحاجة للتمويل المستقرة لسنة}} \geq 100$$

**3.3.2 الرافعة المالية:** وقد أضافت بازل 3 معيار جديد وهو الرافعة المالية، وتمثل الأصول داخل وخارج الميزانية بدون اخذ المخاطر بعين الاعتبار إلى رأس المال من الشريحة الأولى، وهذه النسبة يجب أن لا تقل عن 3%، وتم وضع فترة إشراف تجريبية بين جانفي 2013 وحتى بداية 2017، وبناءً على نتائج هذه الفترة الإشرافية تم إدخال التعديلات النهائية على هذه النسبة في النصف الأول من سنة 2017، ليتم تطبيقها فعلياً في بداية سنة 2018 (السيبي، 2016، ص 184)، وبدأ تطبيقها في 1 جانفي 2018 بصفة نهائية، كما أن مؤشر معدل الرافعة المالية سوف يساعد على تكوين عملية البناء للملاءة الزائدة في النظام بنكي ولمراعاة

القابلية للمقارنة فإن تفاصيل هذا المؤشر سوف يكون متوافقا عليها دوليا بما في ذلك المعالجات المحاسبية. (بريش، 2013، ص 39)

كما أقرت اللجنة أيضا ضرورة اعتماد اختبارات الضغط كأدوات لإدارة المخاطر، إذ تساعد البنوك على التنبؤ بالنتائج السلبية غير المتوقعة للمخاطر، وتحديد مقدار رأس المال اللازم لامتناع الخسائر في حالة حدوث صدمات كبيرة وعليه فإن اختبار الضغط أصبح بموجب هذه الإصلاحات الجديدة يمثل أداة أساسية ومكملة لمقاربات ومقاييس إدارة المخاطر.

**4.3.2 الشفافية وانضباط السوق:** ألزمت اللجنة البنوك في إطار توصياتها الجديدة بضرورة الإفصاح عن العناصر المكونة للأموال الخاصة القانونية والتخفيضات المطبقة، كما أوصت بضرورة نشر البنوك عبر موقعها الإلكتروني كل الخصائص الخاصة بالأدوات التي تدخل في تكوين الأموال الخاصة إضافة لإجبارها على الإفصاح اليومي والدقيق والواضح حتى يسمح للمتعاملين في السوق وإجراء تقييم دقيق وملائم لممارسات البنوك. (نجار، 2013، ص 284)

### 3. البنوك الإسلامية ومقررات اتفاقية بازل 3

يعد تقييد البنوك الإسلامية بمعايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية أحسن طريقة لتطبيق معايير "بازل 3"، هذا الأخير الذي يحاول في كل مرة تطويع المعايير الدولية مع طبيعة العمل المصرفي الإسلامي حيث أنه منذ صدور اتفاقية بازل 3، بدأ خبراء المصرفية الإسلامية يطرحون تساؤلات حول مدى ملائمة هذه المعايير للبنوك الإسلامية وكيفية تكيفها بما يتناسب وطبيعة عمل هذه البنوك، حيث أن لجنة بازل عند إقرارها معايير الاتفاقية بإصدارتها الثلاث لم تراعى خصوصية النشاط المصرفي الإسلامي، ما دفع لجنة كفاية رأس المال المنتهقة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية ومجلس الخدمات المالية الإسلامية، لتقديم صيغ متوافقة مع مقررات لجنة بازل من جهة ومع طبيعة عمل البنوك الإسلامية من جهة أخرى، حيث أن هذه الهيئات تسعى إلى ضبط المعايير الدولية بضوابط شرعية تمنع البنوك الإسلامية من مخالفة الأحكام والمبادئ التي قامت عليها، وسنحاول في العنصر الموالي إعطاء لمحة موجزة عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية، أما هيئة المحاسبة والمراجعة فهي ليست معنية كثيراً بمعايير بازل، لأنها تصدر معايير محاسبية وشرعية وليس معايير حيطة وحذر مثل كفاية رأس المال التي يعنى بها مجلس الخدمات المالية الإسلامية.



### 1.3 نبذة موجزة عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB):

هي هيئة دولية أسست في 3 نوفمبر 2002، في كوالالمبور بماليزيا وبدأت نشاطها رسمياً في 10 مارس 2003، وهو عبارة عن إتحاد للبنوك المركزية والسلطات المالية وغيرها من المؤسسات المسؤولة عن الإشراف على المعاملات المصرفية الإسلامية، وتنظيمها جاء استجابةً للأهمية المتزايدة للصناعة المالية الإسلامية، وقد اشتركت في تأسيس هذا المجلس مجموعة من البنوك المركزية للدول التالية: ماليزيا، السعودية، أندونيسيا، إيران، الكويت، باكستان والسودان ومصرف التنمية الإسلامي، مهمته هي تطوير وتعزيز صناعة الخدمات المالية الإسلامية، وذلك بإصدار معايير رقابية ومبادئ إرشادية لهذه الصناعة والتي تضم قطاع البنوك، سوق المال، والتكافل عن طريق صياغة معايير جديدة أو تكييف المعايير الدولية القائمة مع أحكام الشريعة ومبادئها والتوصية باعتمادها، حيث إن المعايير التي يعدها مجلس الخدمات المالية الإسلامية تتبع إجراءات مفصلة تم وصفها وثيقة "الإرشادات والإجراءات لإعداد المعايير والمبادئ الإرشادية"، كما يقوم مجلس الخدمات المالية الإسلامية بإعداد بحوث ودراسات تتعلق بمختلف جوانب الصناعة المالية الإسلامية. (الموقع الرسمي لـ IFSB)

وبلغ عدد أعضاء مجلس الخدمات المالية الإسلامية حتى أبريل 2019، 182 عضواً، يمثلون 79 سلطة تنظيمية ورقابية و8 منظمات حكومية دولية، و95 منظمة فاعلة في السوق ( المؤسسات المالية والشركات المهنية والاتحادات النقابية)، يعملون في 57 دولة، ويعد عمل مجلس الخدمات المالية الإسلامية متمماً لعمل لجنة بازل للرقابة المصرفية والمنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية والاتحاد الدولي للمشرفين على التأمين، ويهدف مجلس الخدمات المالية الإسلامية من خلال نشاطه إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجز بعضها في ما يلي: (الموقع الرسمي لـ IFSB)

- ✓ العمل على تطوير صناعة خدمات مالية إسلامية على نحو قوي وشفاف من خلال تقديم معايير جديدة أو ملائمة معايير دولية قائمة متنسقة مع مبادئ الشريعة الإسلامية؛
- ✓ تقديم الإرشادات العامة الآليات الإشراف الفعال وطرق تطبيقه في المؤسسات التي تقدم منتجات مالية إسلامية ولتطوير معايير لصناعة الخدمات المالية الإسلامية تساعد في تحديد وقياس وإدارة المخاطر وكذا تأسيس قاعدة بيانات للبنوك الإسلامية والمؤسسات المالية وخبراء صناعة الخدمات المالية الإسلامية؛
- ✓ معالجة الهياكل والمكونات الخاصة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات المالية بما

يتفق مع الشريعة الإسلامية والتي لم تعالجها الإرشادات الدولية؛  
 ✓ العمل على تطوير ممارسة المصارف الإسلامية لتتمكن من تلبية متطلبات المعايير الدولية.  
 ويوضح الجدول التالي أهم المعايير الشرعية الصادرة عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية  
 والمكيفة مع متطلبات اتفاقية بازل فيما يخص كفاية رأس المال ومخاطر السيولة وكذا  
 اختبارات الضغط.

**الجدول رقم 2: المعايير الصادرة عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية والمكيفة**

**مع متطلبات اتفاقية بازل**

المعيار	المضمون
المعيار رقم 2: كفاية رأس المال	والغرض من هذه الوثيقة وضع مقدمة عامة لمعيار كفاية رأس المال المقترح من مجلس الخدمات المالية الإسلامية للبنوك والمقترحات الواردة في هذه الوثيقة تعتمد بشكل أساسي على وثائق لجنة بازل، إذ يغطي هذا المعيار متطلبات الحد الأدنى لكفاية رأس المال الصادر في ديسمبر 2005.
المعيار رقم 7: قضايا خاصة في كفاية رأس المال	بعد إصدار معيار كفاية رأس المال للمؤسسات المالية الإسلامية، وفي ضوء التطورات التي تشهدها الصناعة تسلم مجلس الخدمات المالية الإسلامية تعليقات من المختصين والقائمين على الصناعة فيما يتعلق بمسائل رأس المال غير المشمولة في المعيار الثاني، وخاصة فيما يتعلق بقضايا الصكوك غير المشمولة في المعيار الثاني، وكذلك الاستثمارات العقارية، وعليه قام مجلس الخدمات المالية الإسلامية بإعداد معيار تكميلي ليوفر إرشادات لهذه المسائل في جانفي 2009.
المعيار رقم 12: المبادئ الإرشادية لإدارة مخاطر السيولة	يهدف هذا المعيار إلى تقديم التوجيهات إلى مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية في المجالات الرئيسية سيولتها لإدارة مخاطر وكذلك تسهل للسلطات الإشرافية تقييم كفاية إطار إدارة مخاطر السيولة ومستوياتها في مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية.
المعيار رقم 13: المبادئ الإرشادية لاختبارات الضغط	يهدف هذا المعيار إلى استكمال معايير المجلس الحالية والمستقبلية والمبادئ الإرشادية في قطاع البنوك مع محاولة استكمال معايير مراعاة خصوصيات مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية فيما يتعلق باختبارات الضغط في قطاع البنوك.
المعيار رقم 15: المعيار المعدل لكفاية رأس	بعد إصدار المعيار الثاني الخاص بمعيار كفاية رأس المال، ونتيجة للأزمة المالية العالمية فإن مجلس الخدمات المالية الإسلامية قد أقر بمراجعة المعيارين الثاني والسابع الصادرين، وكذلك تكوين مجموعة عمل بمعيار كفاية رأس المال المعدل في ديسمبر 2013.

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على المعيار الصادرة عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية.

**2.3 مبررات تطبيق البنوك الإسلامية لمعايير بازل 3:** يمثل تطبيق اتفاقية بازل 3 في البنوك الإسلامية تحدي مهم، حيث يشمل وجوب تحقيق هذه البنوك لحد أدنى لمعدل كفاية رأس المال، وكذا يجب أن يكون لدى البنوك سياسات لإدارة المخاطر المصرفية وأن تكون هناك إستراتيجية لتحسين جودة لرأس المال بحيث يكون رأس المال متنسقا مع حجم المخاطر الفعلية التي يواجهها البنك، حيث أن اكتساب البنوك الإسلامية ثقة على المستوى الدولي إثر تأثرها الطفيف بانعكاسات الأزمة المالية لسنة 2008، جعلها ملزمة بالتقييد بما جاءت به اتفاقية بازل 3 كي تكون لها مصداقية على المستوى العالمي، ويمكنها الاستفادة منها لتعزيز قوتها ومكانتها المالية، ومواجهة التحديات المحلية والدولية في إدارة بعض الجوانب المهمة في العمل المصرفي، ومن هذا المنطلق فإن البنوك الإسلامية لن تواجه عوائق كبيرة أمام تطبيقها لمعايير بازل 3 لعدة مبررات منها: (مفتاح ورحال، ص ص 21، 22)

✓ سجلت البنوك الإسلامية وخاصة الموجودة منها في البلدان العربية نسبة مرتفعة من كفاية رأس المال في ظل اتفاقية بازل 2 وصلت إلى نسبة 18% بسبب سياسات البنوك المركزية المتشددة تجاهها؛

✓ من أسباب الأزمة المالية العالمية 2008 عملية بيع الديون والمتمثلة في المشتقات المالية والتي من أهمها التوريق ومثال عليها مسالة الرهن العقاري والتي أدت إلى انهيار العديد من المؤسسات المالية الدولية، بينما البنوك الإسلامية لا تتعامل بالقروض التجارية وهي شريك مع المستثمر بالربح والخسارة؛

✓ اعتمدت معايير بازل 3 اتخاذ نسبتيين للوفاء بمتطلبات نسبة السيولة الأولى للمدى القصير وتعرف بنسبة تغطية السيولة بينما الثانية لقياس السيولة البنوية في المدى المتوسط والطويل، لغرض توفير موارد سيولة ثابتة بينما المعروف عن البنوك الإسلامية بأنها تمتلك فائض سيولة مرتفعة؛

✓ كحل للأزمة المالية العالمية 2008 تدخلت العديد من الدول والحكومات لوقف انهيار أنظمتها المصرفية لعدم قدرة رؤوس أموالها في مواجهة الخسائر المالية التي تعرضت لها أتمتها البنكية، بينما لم نجد مثل هذه الحالة في البنوك الإسلامية كونها لا تعتمد على الديون في تدعيم رؤوس أموالها لا بل لا توجد أصلاً كونها تشارك المستثمرين في الربح والخسارة وبالتالي هي ليست مدينة بل شريكة.

### 3.3 خصوصية مقررات بازل 3 على البنوك الإسلامية

جاءت الإصلاحات التي قامت بها لجنة بازل على الاتفاقية استجابة لظروف استثنائية مر بها الاقتصاد العالمي في الفترة الماضية بهدف تحسين البنوك لمواجهة أزمات مستقبلية، مصممة خصيصا للبنوك التقليدية والملاحظ أن اللجنة في كل مرة تضع فيها هذه القوانين لا تراعي طبيعة نشاط البنوك الإسلامية، وأن هذه الأخيرة مطالبة بالتقيد بمجده المعايير رغم أنها كانت الأقل تضرا بالأزمة المالية العالمية، وفيما يلي نحاول إبراز خصوصية هذه الإصلاحات على البنوك الإسلامية.

#### ✚ بالنسبة لكفاية رأس المال:

أظهرت لجنة بازل أهمية بالغة لرأس المال ليس فقط من خلال طريقة احتساب الملاءة وربطها بطريقة قياس المخاطر كما في السابق، وإنما برفع رأس المال كما وتحسين جودته نوعا، فالنسبة للبنوك الإسلامية يعتبر رأس مالها أعلى جودة من نظيرتها التقليدية كونه يتكون في المقام الأول من الأسهم العادية (حقوق الملكية) ونادرا من الشريحة الثانية، حول هذه النقطة بازل 3 لها تأثير إيجابي واضح في شروط القدرة التنافسية للبنوك الإسلامية، فهي تعد آمنة إلى حد كبير فقد بلغت متطلبات رأس المال الإجمالي من المستوى الأول Tier1 وإجمالي رأس المال 8% و 12% على الترتيب في بعض البنوك الإسلامية، وهي معدلات أعلى من التي وضعتها بازل 3 كهدف للتحقيق في 2019، وفيما يخص هامش الاحتياطي للحفاظ على رأس المال واحتياطي مواجهة التقلبات الدورية فالبنوك الإسلامية مطالبة بالتقيد بما تنفيذا لمقررات بازل 3 مع مراعاة خصوصيتها. (دريس وصويلحي، 2016، ص 146)

#### ✚ بالنسبة للسيولة

تعتبر إدارة السيولة بشقيها الفائض والعجز من أبرز التحديات التي تواجه نشاط البنوك الإسلامية وذلك لجملة من الأسباب أهمها طبيعة الأدوات المالية الإسلامية التي يصعب تحويلها إلى سيولة بسرعة وبأقل مخاطرة في ظل غياب أسواق ثانوية لتداول الأدوات المالية الإسلامية، بالإضافة إلى مشكلة غياب المقرض الأخير، هو قيام البنك المركزي بدور المقرض الأخير في حالة شح السيولة وفقاً لآليات الفائدة في النظام البنكي التقليدي، لكن البنوك الإسلامية لا يمكنها أن تعتمد على الفائدة كما هو معروف وبالتالي فإنها مضطرة للاحتفاظ باحتياطي أعلى من السيولة عما هو عليه في مثيلاتها التقليدية، وبالتالي فإن هذا الجزء المحتفظ به سيخسر فرص الاستثمار والمضاربة وما

يمكن أن يتوقع عليه من عوائد (سميرة، 2016، ص 341، 342)، حيث يبدو جليا عدم تلاؤم إدارة السيولة للبنوك الإسلامية مع المعايير التي توصي بها اتفاقية بازل 3 والتي تتلاءم مع العمل المصرفي التقليدي أكثر، فبالنسبة للوفاء بمتطلبات السيولة (النسب الجديدة LCR و NSFR) فإن البنوك الإسلامية ونظرا لمحدودة استثماراتها قصيرة الأجل وعدم وجود سوق مالية ونقدية إسلامية متطورة سيؤثر على قدرتها بالوفاء بهذه المتطلبات، إضافة إلى أن النسبتين LCR و NSFR ليستا مصممتان للبنوك الإسلامية بل للبنوك التقليدية، فبالنسبة لنسبة تغطية السيولة LCR والمخصصة للمدى القصير فالبنوك الإسلامية تفتقد إلى أدوات مالية قصيرة الأجل تتوافق مع الشريعة الإسلامية للوفاء بهذه النسبة، أما بالنسبة لنسبة صافي التمويل المستقر NSFR والمخصصة للمدى المتوسط والطويل فلا تتوفر البنوك الإسلامية على مطلوبات طويلة الأجل يمكن سحبها في الأجل القصير (harzi, 2012, p14)، وبما أن مجلس الخدمات المالية الإسلامية يدرك جيدا أهمية معايير بازل 3 للسيولة، فقد عمل على إعداد إرشادات بشأن الأدوات الكمية لقياس ومراقبة مخاطر السيولة في المؤسسات المالية الإسلامية وقد أصدر المعيار رقم 12: الذي يتضمن ثلاث وعشرون مبدأ إرشادي في مجال إدارة مخاطر السيولة بهدف تقديم معايير دولية جديدة تتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية، وفي هذا الإطار تم تأسيس المؤسسة الإسلامية الدولية لإدارة السيولة في 2010، بهدف إيجاد التمويل قصير الأجل، كما تهدف إلى دعم التعاون الإقليمي والدولي لوضع بنية تحتية قوية لإدارة السيولة على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية، حيث تحصل هذه على الموجودات والممتلكات المتفقة مع أحكام الشريعة الإسلامية من أعضائها، وتقوم بإنشاء محفظة موجودات لتسهيل إصدار الصكوك أو غيرها من الأدوات المالية المتفقة مع أحكام الشريعة، ويتم استخدام هذه المحفظة من قبل المؤسسة لإصدار الصكوك ذات تصنيف ائتماني عالي والتي تسهل إدارة سيولة مؤسسات المالية الإسلامية، وتساهم في إنشاء أسواق نقدية إسلامية تتسم بالحيوية عبر الحدود. (سميرة، 2016، ص 341)

**بالنسبة للرفع المالي:** يعتبر التمويل الإسلامي أقل عرضة للتعامل مع المنتجات التي تعتمد على الرفع المالي بشكل كبير لأن أحكام الشريعة الإسلامية تتطلب أن تكون جميع صور التمويل في المعاملات مرتبطة بالاقتصاد الحقيقي حيث تتم تعبئة الأموال واستثمارها على أساس المشاركة في المخاطر كما أنها لا تتاجر في الديون ولا في المضاربات التي فيها غرر، إلا أن مجلس الخدمات المالية الإسلامية يرى بضرورة تطبيق متطلبات الرفع المالي لوجود بعض

الممارسات والمعاملات المحدودة التي تجعل البنوك الإسلامية تشترك في معاملات ذات رفع مالي تجعلها مطالبة بتطبيق متطلباته وفق بازل 3 ومن بين هذه المعاملات ما يلي: (المعيار رقم 15، IFSB)

- ✓ تقديم ودائع معاملات المراجحة العكسية من أجل تقديم صور الودائع لأجل في السلع التي تعد من إحدى صور الرفع المالي؛
- ✓ التعامل مع المنتجات المهيكلية التي ينتج عنها التزامات تدفق نقدي أو تعهدات مرتبطة بأداء مؤشر محدد بما يتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية مثل الأسهم والمؤشرات والسلع؛
- ✓ عقود التحوط المتوافقة مع الشريعة الإسلامية مثل: مبادلات معدل العائد، مبادلات العملات الأجنبية؛

✓ الصكوك القائمة على الموجودات بمبكل تنظيمي لا ترتبط فيه التدفقات النقدية بالموجودات ذات الصلة بما يمثل رفعا ماليا لكل من المنشئين والمصدرين أو أي منهما.

### 4.3 المزايا التي تحققها اتفاقية بازل 3 للبنوك الإسلامية

رغم وجود بعض العراقيل التي قد تعترض البنوك الإسلامية في تطبيق معايير بازل 3، إلا أن تطبيقها سينعكس بشكل واضح على جودة الأداء الرقابي للبنوك الإسلامية وقدرتها النقدية على الوفاء بالتزاماتها، إضافة إلى جملة من المزايا الأخرى نوجزها فيما يلي: (طبييل وبومدين، مرجع سابق ص ص 119، 120)

✚ إزام البنوك الإسلامية بتطبيق معظم القرارات الدولية التي تنظم العمل المصرفي، سيجعلها أكثر قدرة على الانتشار العالمي ويضمن معاملاتها مع البنوك الأجنبية، ويجعلها قابلة لتطبيق كل ما هو جديد في عالم المعايير المصرفية الدولية؛

✚ إن معايير "بازل 3" ستعطي للبنوك الإسلامية حافزاً لتحسين أساليب إدارة المخاطر لديها، حيث تضمن تعزيز الإفصاح العام بمعنى توفير معلومات الكافية والشاملة في الوقت المناسب لكل المهتمين بشؤون القطاع المصرفي الإسلامي.

وأمام هذه المعطيات يمكن القول أن البنوك الإسلامية قادرة على استيعاب متطلبات اتفاقية بازل 3 حتى تؤكد مكانتها في النظام المصرفي العالمي وتستفيد من الميزة التنافسية لها لكسب حصتها من الصناعة المصرفية العالمية حيث إنها تقف على أساس قوي وفلسفة متينة خاصة وأن الاتفاقية المعنية

لتطبيق معايير بازل 3 أعطت مجال من الزمن لغاية 2019 رغم وجود بعض المشاكل والصعوبات التي قد تواجه بعض البنوك الإسلامية خاصة في الدول النامية في توفير متطلبات السيولة التي أقرتها معايير بازل 3 بسبب صغر حجم رؤوس أموالها والكلفة التمويلية التي ستتحملها وهذا يمثل فرصة مناسبة للصيرفة الإسلامية للنظر بكل جدية إلى اغتنام هذه الفرصة في تحقيق مكاسب تنافسية والاستعداد للتعامل مع الاتفاقية.

#### 4. مصرف الراجحي ومسايرة معايير بازل 3

رغم الاختلافات الموجودة بين البنوك التقليدية والإسلامية، سعت هذه الأخيرة لمسايرة تطبيق البنوك التقليدية للمعايير الدولية المنظمة للعمل البنكي ومنها معايير لجنة بازل، ويعتبر مصرف الراجحي من بين البنوك الإسلامية الكبرى التي تسعى في هذا المجال من أجل اكتساب الإتراف الدولي.

**1.4 ملحة تاريخية عن مصرف الراجحي:** مصرف الراجحي السعودي أحد أكبر المصارف الإسلامية في العالم، بدأ نشاطه عام 1957م ويتمتع بجملة تمتد لأكثر من 60 عاماً في مجال الأعمال المصرفية والأنشطة التجارية. وتم افتتاح أول فرع لمصرف للرجال في حي الديرة في الرياض عام 1957م، بينما افتتح أول فرع للسيدات عام 1979م، وحصل مصرف الراجحي على اسمه الحالي عام 2006م، ولكن تم تأسيسه في الأصل كشركة صرافة في 1957 ثم تحول عام 1987 إلى مصرف تحت اسم شركة الراجحي المصرفية للاستثمار، وبعد المصرف شركة سعودية مساهمة مقرها الرياض بالمملكة العربية السعودية ويبلغ رأس ماله 16.25 مليار ريال سعودي (4.3 مليار دولار)، ويعمل فيه أكثر من 10,200 موظفاً. ولديه شبكة واسعة تضم أكثر من 570 فرعاً وأكثر من 4,794 جهاز صراف آلي و 74,612 أجهزة نقاط بيع، و 233 مركز للحوالات المالية، كما أن لديه أكبر قاعدة عملاء بين المصارف السعودية وهو مدرج في السوق المالية. السعودية تحت الرمز RJHI كما يدير المصرف أصولاً بقيمة 343 مليار ريال سعودي (90 مليار دولار أمريكي) وله فروع خارج المملكة في ماليزيا الأردن الكويت وغيرها (موقع بنك الراجحي).

**2.4 واقع تطبيق مصرف الراجحي لمعايير بازل 3:** يسعى مصرف الراجحي لتطبيق معايير بازل الدولي من خلال الامتثال أولاً لتعليمات مؤسسة النقد السعودي والتي تتماشى أغلب نظمها الاحترافية مع معايير بازل.

### ✚ معدل كفاية رأس المال

تتمثل أهداف المصرف عند إدارة رأس المال في الالتزام بمتطلبات رأس المال الموضوعه من قبل مؤسسة النقد العربي السعودي والتي تتماشى ومقررات لجنة بازل الدولية، ولهذا يتم مراقبة كفاية رأس المال واستخدام رأس المال النظامي بشكل يومي من قبل إدارة المجموعة، وتتطلب التعليمات الصادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي من البنوك الاحتفاظ بحد أدنى من رأس المال النظامي، وأن تكون نسبة إجمالي رأس المال النظامي إلى الموجودات المرجحة بالمخاطر تعادل أو تزيد عن 10.5%.

الجدول رقم 03: معدل كفاية رأس المال لراجحي لسنتي 2017 و2018 (آلاف الريالات السعودية)

2018	2017	
222.309.112	219.687.988	مخاطر الائتمان للموجودات المرجحة بالمخاطر
28.94.351	26.832.383	مخاطر العمليات للموجودات المرجحة بالمخاطر
4.102.847	4.594.750	مخاطر السوق للموجودات المرجحة بالمخاطر
254.506.301	251.115.121	إجمالي الركيزة الأولى للموجودات المرجحة بالمخاطر
48.554.018	55.750.918	رأس المال الأساسي (الشريحة الأولى)
2.778.864	2.746.100	رأس المال المساند (الشريحة الثانية)
51.332.882	58.497.018	إجمالي رأس المال الأساسي والمساند
نسبة كفاية رأس المال		
19.08%	22.20%	نسبة رأس المال الأساسي (الشريحة الأولى)
20.17%	23.29%	نسبة كفاية رأس المال الإجمالية

المصدر: القوائم المالية الموحدة، شركة الراجحي المصرفية لاستثمار، 2018، ص 93.

من الملاحظ تجاوز نسبة كفاية رأس المال الحدود المنصوص عليها في اتفاقية بازل الثالثة وهي 10.5% وأعلى من الحد الأدنى الموضوع من مؤسسة النقد السعودي كما يغطي معدل رأس المال المخاطر الثلاث المنصوص عليها في بنود الاتفاقية مع الالتزام على تقسيم رأس المال إلى شريحتين أساسية ومساندة، وما يفسر انخفاض معدل كفاية رأس المال في سنة 2018 هو الزيادة في الموجودات المرجحة بالمخاطر في مقابل انخفاض في حقوق المساهمين وكذا إجمالي رأس المال بصفة عامة.

### ✚ نسبة السيولة المطبقة في مصرف الراجحي



منذ الأزمة العالمية الأخيرة أصبحت السيولة مؤشر احترازي أساسي تهتم به جميع السلطات المحلية وتولي له أهمية كبيرة، وفي هذا المجال أصدرت لجنة بازل في اتفاقيتها الثالثة نسبي سيولة قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل من أجل تعزيز صلابة البنوك ومساعدتها على ممارسة نشاطاتها بشكل عادي في ظل الأزمات. وفيما يخص مصرف الراجحي، فهو يطبق النسب التي تفرض من قبل مؤسسة النقد السعودية وهي:

#### ✓ نسبة تغطية السيولة

إن الحد الأدنى المطلوب من مؤسسة النقد العربي السعودي هو 90 % وفي 2019 ستصبح مشاهمة لبازل الثالثة التي يجب أن تكون 100%. ويقوم مصرف الراجحي بنشر التقرير المتعلق بالسيولة كل ثلاث أشهر.

ويبين الجدولين رقم 04 و 05 تطور نسب تغطية السيولة لسنتي 2017 و 2018 على التوالي  
الجدول رقم 04: نسبة تغطية السيولة في مصرف الراجحي لسنة 2017 (المبالغ بالآلاف الريالات)

السنة	مارس 2017	جوان 2017	سبتمبر 2017	ديسمبر 2017
إجمالي الأصول السائلة ذات الجودة العالية	68.261.257	69.054.360	62.339.114	65.774.629
إجمالي صافي التدفقات النقدية الخارجة	31.935.650	34.204.111	34.705.104	33.133.803
نسبة تغطية السيولة	%214	%202	%180	%199

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على تقارير الإفصاح لمصرف الراجحي 2017.

الجدول رقم 05: نسبة تغطية السيولة في مصرف الراجحي لسنة 2018 (بالآلاف الريالات)

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على تقارير الإفصاح لمصرف الراجحي 2018.

يتبين لنا من خلال الجدولين ارتفاع نسبة تغطية السيولة في مصرف الراجحي أكثر من الحد

السنة	مارس 2018	جوان 2018	سبتمبر 2018
إجمالي الأصول السائلة ذات الجودة العالية	75.745.675	74.515.615	75.479.798
إجمالي صافي التدفقات النقدية الخارجة	34.512.233	35.828.464	39.827.024
نسبة تغطية السيولة	%219	%208	%190

الأدنى المطلوب، حيث سجل المصرف نسبة تساوي ضعف ما هو مطلوب من قبل مؤسسة

النقد السعودي وكذا بازل3 وهو ما يبين ارتفاع مستوى الأصول السائلة ذات الجودة العالية في البنك، فرغم تذبذبها أحياناً لكنها تبقى تغطي إجمالي التدفقات الخارجية للبنك في مختلف الفترات بما يسمح بتحقيق الحد الأدنى المطلوب.

### ✓ نسبة التمويل إلى ودائع العملاء

تشير هذه النسبة للعلاقة بين الودائع وحجم التمويل في البنك، وحسب مؤسسة النقد السعودي يجب أن لا تتجاوز نسبة التمويل للودائع المصرفية 85%.

الجدول رقم 06: نسبة التمويل إلى ودائع العملاء في مصرف الراجحي

لسنتي 2017 و 2018 (بآلاف الريالات)

السنة	2017	2018
صافي التمويل	233.535.573	234.062.789
إجمالي الودائع	273.056.445	293.909.125
نسبة التمويل إلى ودائع العملاء	%85.5	%79.63

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على التقرير السنوي لمصرف الراجحي لسنتي 2017 و 2018. ويبين الجدول رقم 06 احترام البنك لنسبة التمويل للودائع في سنة 2018 بعدما تجاوزت النسبة القانونية في 2017 بحوالي 0.5% لكنها بقيت في حدود معقولة، بحيث تبين النسبة تغطية التمويل من خلال الودائع المختلفة لزيائن.

لكن وكوجهة نظر لا يمكن أخذ هذه النسبة بعين الاعتبار لتعويض نسبة التمويل المستقر للجنة بازل، بحكم أن إجمالي الودائع ليست مستقرة فهناك ودائع على المدى القصير وهي غير مستقرة مقارنة بالودائع لأجل والودائع الادخارية، وفي هذا الصدد سيبدأ في تطبيق نسبة التمويل المستقر (نسبة التمويل طويلة الأجل حسب بازل3) ابتداء من 2019 حسب مؤسسة النقد السعودي.

### ✚ نسبة الرافعة المالية

كان الرفع المالي من أهم أسباب عجز البنوك وإفلاسها في خضم الأزمة الأخيرة في ظل عدم وجود قوانين تحد من استعمال القروض في رفع الأرباح، ويبين الجدولين 7 و 8 مستوى الرافعة المالية في مصرف الراجحي لسنتي 2017 و 2018 على التوالي:

الجدول رقم 07: نسبة الرافعة المالية في مصرف الراجحي لسنة 2018 (بآلاف الريالات)

السنة	مارس 2018	جوان 2018	سبتمبر 2018
الشريحة الأولى	50.440.219	52.790.511	51.975.056
إجمالي التعارضات	362.766.055	360.339.055	369.122.730
نسبة الرافعة المالية	%13.90	%14.65	%14.08

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على تقارير الإفصاح لمصرف الراجحي 2018.

الجدول رقم 08: نسبة الرافعة المالية في مصرف الراجحي لسنة 2017 (المبالغ بآلاف الريالات)

السنة	مارس 2017	جوان 2017	سبتمبر 2017	ديسمبر 2017
الشريحة الأولى	51.430.593	53.605.494	53.376.390	55.750.918
إجمالي التعارضات	348.993.054	356.190.920	348.889.210	354.194.643
نسبة الرافعة المالية	%14.74	%15.05	%15.30	%15.74

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على تقارير الإفصاح لمصرف الراجحي.

من خلال الجدولين يلاحظ الارتفاع الكبير لمعدل الرافعة المالية أكثر من المعدل المعمول به في بازل 3، وهو ما يبرز الارتباط الكبير للبنك ونشاطه التمويلي للاقتصاد، فالبنك ستخدم كثيرا الدين بنسبة تفوق كثيرا الشريحة الأولى لرأس المال. ويعتبر معيار الرافعة المالية معيار إضافي وتكميلي لمتطلبات رأس المال ويبين حجم رأس المال القائم على أساس المخاطر، بالإضافة إلى أنه يحد من تراكم الدين.

#### الإفصاح والشفافية

يعتبر الركن الثالث من أهم ركائز اتفاقية بازل والتي تهدف من خلالها لإعطاء مختلف الشركاء الاقتصاديين وجهة نظر عن تلك المؤسسات ووضعها وكذلك من أجل بناء قراراتهم الاستثمارية على أسس صحيحة.

ويمكن القول أن مصرف الراجحي يمثل إلى حد بعيد بهذه الركيزة بناءً على تقارير الإفصاح المالي المختلفة الموجودة في موقع البنك والتي تشمل الإفصاح عن البيانات المالية وكذا إدارة المخاطر وتغطيتها ومكونات رأس المال ومختلف الأوزان الترحيحية وكذا تدفقات الأصول.

#### 5. الخاتمة

إن التطور الكبير في المالية الإسلامية والتمويل الإسلامي منذ الأزمة العالمية دفع بالبنوك الإسلامية نحو مواصلة طريقها نحو كسب الاعتراف الدولي من خلال الإجتهد في تطبيق معايير بازل الدولية.

## ❖ نتائج البحث

- من خلال دراستنا هذه توصلنا لمجموعة من النتائج أهمها:
- ✓ لقد ساهم مجلس الخدمات المالية الإسلامية في دعم البنوك الإسلامية من أجل تطبيق معايير بازل 3 من خلال العمل على تطوير ممارسة المصارف الإسلامية لتتمكن من تلبية متطلبات المعايير الدولية من خلال وضع معايير تتوافق وتلك المعمول بها دولياً.
  - ✓ إن تطبيق والتزام البنوك الإسلامية بمقررات بازل 3 يزيد من قدرتها التنافسية في محيط يفرض التعامل بكل شفافية لكن بحذر أكبر، كما تعتبر فرصة الحصول على مصداقية أكبر على المستوى الدولي ومن أهم الجوانب التي يمكن للبنوك الإسلامية الاستفادة منها هي الإدارة الرشيدة للسيولة وتعزيز الحوكمة وتطوير سبل إدارة المخاطر.
  - ✓ لقد سعى بنك الراجحي لتأكيد وتعزيز المكانة الدولية التي يمتلكها من خلال تطبيق معايير بازل ولو بشكل تدريجي وهذا من شأنه من تعزيز قدرات البنك والرفع من مستواه تدريجياً لتطبيق جميع بنود الاتفاقية مستقبلاً وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية .

## ❖ توصيات الدراسة

- على ضوء نتائج الدراسة يمكن إعطاء بعض التوصيات يمكن ذكرها كما يلي:
- ✓ ضرورة إلزام مختلف البنوك الإسلامية وخاصة العربية بزيادة درجة الشفافية ونشر البيانات المالية على مواقعها الرسمية.
  - ✓ على السلطات الرقابية والنقدية العمل من أجل تسهيل مهام البنوك الإسلامية في تطبيق معايير بازل من خلال تكييف نظمها الإحترازية بما يتماشى والإتفاقية.

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية

1. زبير عياش. سناء العايب؛ 2018، تطبيق إصلاحات بازل 3 في البنوك العربية مع الإشارة إلى البنوك الخليجية (السعودية، الإمارات، البحرين)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 24، العدد 18.
2. طيبيل عبد السلام. بومدين يوسف؛ 2018، اتفاقية بازل III كآلية لتعزيز الحوكمة في المصارف الإسلامية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 19.
3. محمد بن بوزيان وآخرون؛ قطر ديسمبر 2011، البنوك الإسلامية والنظم والمعايير الإحترازية الجديدة: واقع وآفاق تطبيق لمقررات بازل 3، المؤتمر العالمي الثامن للاقتصاد والتمويل الإسلامي - النمو المستدام والتنمية الإسلامية الشاملة من منور إسلامي -، الدوحة.

4. صادق أحمد عبد الله السبتي؛ 2016 ، إمكانية تلبية المصارف الإسلامية لمتطلبات اتفاقيات بازل 3: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية السعودية، مجلة أماراباك الصادرة عن الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد السابع، العدد الحادي والعشرون.
5. بريس عبد القادر؛ فيفري 2013، إدارة المخاطر المصرفية وفقا لمقررات بازل 1 و2، ومتطلبات تحقيق الاستقرار المالي والمصرفي العالمي ما بعد الأزمة المالية العالمية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد التاسع والعشرون.
6. حياة نجار؛ 2013، اتفاقية بازل 3 وأثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة جيجل، العدد 13.
7. [www.ifsb.org](http://www.ifsb.org) ، تاريخ الاطلاع 10 أوت 2019.
8. مفتاح صالح، رحال فاطمة ؛ 9-10 سبتمبر 2013، تأثير مقررات لجنة بازل III على النظام المصرفي الإسلامي، المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي: النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، اسطنبول، تركيا.
9. دريس رشيد، صويلحي نور الدين؛ 2016، واقع تطبيق معايير بازل 03 على البنوك الإسلامية بعد الأزمة المالية العالمية 2008، مجلة المجتهد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتمرست، العدد العاشر، ديسمبر 2016.
10. حسبية سميرة؛ 2016، الإصلاحات المالية المعاصرة ودور الصيرفة الإسلامية، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في الاقتصاد والإدارة، تخصص بنوك إسلامية، كلية الشريعة والاقتصاد، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة.
11. المعيار رقم 15: المعيار المعدل لكافية رأس؛ ديسمبر 2013 ، [www.ifsb.org](http://www.ifsb.org) ، تاريخ الاطلاع 11 أوت 2019.
12. الموقع الرسمي لبنك الراجحي-<https://www.alrajhibank.com.sa/ar/investor-relations/about-us/pages/default.aspx> المراجع باللغة الفرنسية
13. Centre d'analyse stratégique, janvier 2011, **Réforme financière de Bâle III : chemin parcouru et enjeux futures**, France , n :209. المراجع باللغة الإنجليزية
14. adel harzi; **the impact of basel III on islamic banks: A theoretical study and comparison with conentional banks**, 2012, Paper presented first time at the research chair "ethics and financial norms" of University Paris 1 La Sorbonne and the King Abdul University (Jeddah ).

المباني الخضراء كدعامة لتعزيز متطلبات الانتقال للاقتصاد الأخضر  
- العمارة الخضراء المستدامة أنموذجاً -

Green buildings as a pillar to promote transition requirements  
for the green economy -Sustainable green architecture as a model-

<sup>1</sup>. بطاهر بختة

جامعة مستغانم

[Bakhta\\_48@hotmail.fr](mailto:Bakhta_48@hotmail.fr)

تاريخ الاستلام: 2019/09/14 تاريخ القبول: 2019/11/05

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على المباني الخضراء كدعامة لتعزيز متطلبات الانتقال للاقتصاد الأخضر (العمارة الخضراء). فالمباني الخضراء تعتبر كمنظومة متكاملة تراعي المعايير البيئية في كل مرحلة من مراحل بناءها وتصميمها. فهي تعمل على تقليل الأضرار الناتجة عن استخدام الكثير للطاقة، وتوفير الانسجام بين المبنى والطبيعة التي تعود بفائدة على المجتمع ككل، ومن بين هذه المباني العمارة الخضراء التي تمثل دعوة للتعامل مع البيئة بشكل أفضل وتكاملها مع محدداتها لتحقيق استفادة كافية للتشجيع على الانتقال إلى اقتصاد الأخضر من خلال تبيان الإطار الذي تسعى الدول إلى وضع تصور كامل لإطلاق اقتصاد مبني على إستراتيجية خضراء صديقة للبيئة.

**الكلمات المفتاحية:** الاقتصاد الأخضر؛ البيئة؛ المباني الخضراء؛ العمارة الخضراء.

**Abstract:** This study aims to highlight green buildings as a pillar to promote the transition requirements of the green economy (green architecture). Green buildings are considered as an integrated system that takes into account environmental standards at every stage of their construction and design. It works to reduce the damage caused by the use of too much energy, and to provide harmony between the building and nature that benefits society as a whole, including green architecture, which represents a call to deal with the environment better and integrate with its determinants to achieve sufficient benefit to encourage Moving to a green economy by outlining the framework in which countries seek to develop a full vision for the launch of an economy based on an environmentally friendly green strategy.

**Keywords:** Green Economy; Environment; Green Buildings; Green Architecture.

## 1. مقدمة

في ظل المشدات التي تتعرض لها البيئة بين هدر موارد وسوء استخدامها من خلال كثرة الإنبعاثات التي انتشرت مؤخرا ولوثت الهواء والوسط. فقد سعت العديد من الدول في مقدمتهم الدول المتقدمة إلى تقليل من ذلك، من خلال التوجه إلى الاقتصاد الأخضر الذي يركز على سياسات الخضراء التي تعمل على تنمية الوعي البيئي لدى المجتمع للمحافظة على البيئة وتقليل من العوامل التي تسبب لها ضرر، فهذا نوع من اقتصاد له أسلوب ومقاربات حديثة باعتباره اقتصاد نظيف يبحث دائما على كل ما هو اخضر، والمباني الخضراء تعتبر من بين هذه السياسات التي لها فائدة وقيمة كبيرة في نشر الاخضرار في بيوت الأفراد ومساكنهم كعمارة الخضراء المستدامة التي لها تصميم خاص يجعلها أكثر ملائمة للبيئة والمجتمع. ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية: هل المباني الخضراء تعتبر فعلا دعامة لتعزيز متطلبات الانتقال للاقتصاد الأخضر؟

### أسئلة فرعية:

- ماهي المرتكزات التحول التي يقوم عليها الاقتصاد الأخضر؟
- ماهي مقاصد التي تسعى المباني الخضراء إلى تحقيقها؟
- ماهي الاعتبارات التي تراعيها العمارة الخضراء المستدامة؟

### فرضيات:

- المباني الخضراء تعتبر كاستثمارات خضراء لتحقيق التوازن مع البيئة؛
- العمارة الخضراء أداة فعالة لتعزيز التحول إلى اقتصاد الأخضر.

### المنهج المستخدم:

للإمام بمختلف جوانب الموضوع الذي كانت إشكالية حول المباني الخضراء ومدى فعاليتها في تعزيز تحول إلى اقتصاد الأخضر، فقد اعتمدنا للإجابة على هذه الإشكالية على المنهج الوصفي التحليلي الذي له فائدة كبيرة في هكذا مواضيع. وأيضا اعتمدنا على منهج دراسة حالة لتركيز على العمارة الخضراء المستدامة كأنموذج لها.

### الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: قاما بها الباحثان قنّام وهيبية وشرقوق سمير تحت عنوان " الاقتصاد الأخضر لمواجهة التحديات البيئية وخلق فرص عمل"، مقال بمجلة البحوث الاقتصادية الجزائرية.

قد خلصت هذه الدراسة إلى أن التحول إلى الاقتصاد الأخضر يعني الاعتماد على قطاعات خضراء لا تضر بالبيئة، وتطوير ابتكارات بيئية وإنشاء أسواق جديدة مع ضرورة إشراك المؤسسات المالية لتمويل مشروعات الخاصة بالاقتصاد الأخضر كإنشاء بنوك مختصة بتمويل هذا النوع من الاستثمارات.

**الدراسة الثانية:** قاما بها الباحث محمد السقاف، اثر التصميم البيئي للمباني السكنية الخضراء في توفير الراحة الحرارية والطاقة الكهربائية، مقال في مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية، المجلد 5، العدد 09، مارس 2013. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن استخدام مواد البناء المتطورة مع العوامل السابقة عرضها تؤدي إلى تحقيق العامل البيئي للحماية من أشعة الشمس وفي نفس الوقت تحقيق العامل الاقتصادي في سرعة أعمال البناء وتعمل جميعها على خفض الإشعاع الحراري داخل المساكن وتوفير الراحة بها.

**الدراسة الثالثة:** قاما بها الباحثان مقداد حيدر الجوادي وندى صبحي عبد المجدي، المعنونة بـ "إشكالية العلاقة بين العمارة الخضراء والعمارة المستدامة" مقال مجلة الهندسة والتنمية المستدامة، المجلد 22، العدد 2، 2018. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن بالرغم من أن كلا المفهومين العمارة الخضراء والعمارة المستدامة يهدف راحة الأفراد والبيئة المحيطة بهما، وتشبيهما للمبنى بالكائن الحي وتكامل المبنى مع معطيات الموقع، لكنهما يعملان ضمن مستويات مختلفة ليتكاملا مع بعضهما الآخر، المباني الخضراء تظل السبيل الوحيد لتحقيق العمارة الخضراء المستدامة. وان العمارة الخضراء تعمل على تقليل أثار السلبية للبيئة على خلاف العمارة المستدامة التي تهدف إلى إزالة تلك الآثار والتي تتطلب جهود أكبر.

### هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المحورية للدراسة، قد تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث محاور، حيث ركزنا في المحور الأول على مرتكزات التحول إلى اقتصاد الأخضر؛ أما في المحور الثاني ركزنا فيه على مقاصد المباني الخضراء؛ والمحور الثالث ركزنا فيه على الاعتبارات التي تراعيها العمارة الخضراء المستدامة.

## 2. مرتكزات التحول إلى الاقتصاد الأخضر

يعرف الاقتصاد الأخضر على أنه اقتصاد الطاقة النظيفة، يتكون أساسا من أربعة قطاعات



المتجددة (الطاقة الشمسية وطاقة الرياح والطاقة الحرارية الأرضية)، المباني الخضراء كفاءة الطاقة تكنولوجي، البنية التحتية كفاءة في استخدام الطاقة ولنقل؛ وإعادة التدوير وتحويل النفايات إلى طاقة. و الاقتصاد الأخضر لا يقتصر فقط على القدرة على إنتاج الطاقة النظيفة، ولكن أيضا التقنيات التي تسمح عمليات الإنتاج الأنظف، وكذلك السوق المتزايد على المنتجات التي تستهلك طاقة أقل. وبالتالي، قد تشمل المنتجات، والعمليات، والخدمات التي تقلل من الأثر البيئي أو تحسين استخدام الموارد الطبيعية. (Cantarello, 2014, p. 03)

## 1.2. مكونات وقياس التقدم نحو الاقتصاد الأخضر

1.1.2. مكونات الاقتصاد الأخضر: يتكون الاقتصاد الأخضر من العناصر التالية: (كافي، 2016، صفحة 265)

- فرص خضراء جديدة: تتمثل في خلق فرص اقتصادية واجتماعية جديدة بناء على أنشطة خضراء جديدة، عن طريق:

- تحسين التدفقات التجارية مع التركيز على السلع والخدمات البيئية؛
- إنتاج وتوزيع الطاقة المتجددة؛
- دعم الإبداع، والبحث والتطوير نقل التكنولوجيا؛
- تشجيع زيادة الأعمال، التعليم وإعادة التدريب؛
- جعل الأنشطة الاقتصادية القائمة أكثر ملائمة للبيئة: تتمثل في خلق فرص اجتماعية واقتصادية جديدة من خلال تحضير الأنشطة الاقتصادية القائمة، وذلك من خلال:
- تعزيز النقل المستدام؛
- تحضير البناء والتصميم؛
- تحضير إنتاج الكهرباء؛
- تحسين إدارة المياه وعمليات التحليلية؛
- تحسين إدارة المياه وعمليات التحليلية؛
- تعزيز الزراعة العضوية.

## 2.1.2. قياس التقدم نحو الاقتصاد الأخضر: حدد برنامج الأمم المتحدة للبيئة مجالات

رئيسية ثلاثة للعمل على مؤشرات الاقتصاد الأخضر تتمثل في: (الخير، جوان 2015، صفحة 11)

- مؤشرات التحول الاقتصادي: يتعلق الاقتصاد الأخضر أولا وقبل كهل شيء بتحول

الطريقة التي ينمو فيها الاقتصاد ويتطلب هذا استثمارات للتحويل نحو أنشطة منخفضة الكربون ونظيفة وتقلل إنتاج النفايات وكفاءة من حيث استخدام الموارد ومعززة للنظام البيئي؛

- **مؤشرات كفاءة الموارد:** ومن المزايا الرئيسية للتحويل الاقتصادي عدا صافي الزيادة المتوقعة في الدخل والوظائف على الأقل في المدى المتوسط والمدى الطويل، هو تحسن كفاءة الموارد نسبيا أو على نحو مطلق وتشمل المؤشرات الرئيسية تلك المتعلقة باستخدام المواد والطاقة والمياه والأرض و التغيرات في النظم البيئية وتوليد النفايات وانبعاثات المواد الخطيرة؛

- **مؤشرات التقدم والرفاهية:** يمكن للاقتصاد الأخضر أن يساهم في تقدم المجتمعات ورفاهية الإنسان بطريقتين، أولا من خلال إعادة توجيه الاستثمارات نحو سمع وخدمات خضراء، وثانيا من خلال إعادة توجيه الاستثمارات نحو تعزيز رأس المال البشري والاجتماعي، وتشمل الحد الذي يمكن عنده تحقيقه الاحتياجات البشرية الأساسية، مستوى التعليم المحق، الوضع الصحي للسكان، وتوفير شبكات الأمان الاجتماعية... الخ.

## 2.2. المتطلبات والسياسات الواجب انتهاجها لتعزيز الانتقال للاقتصاد الأخضر

1.2.2. **متطلبات الانتقال للاقتصاد الأخضر:** يمكن أن نوجز أهم متطلبات الانتقال للاقتصاد الأخضر فيما يلي: (بوطبة، ديسمبر 2017، صفحة 567)

- التأكد من تحكم المؤسسات في التكنولوجيا وامتلاكها للكفاءات اللازمة، ومن الأفضل امتلاك كفاءات جديدة بغية امتلاك نظام تكوين متواصل؛
- الأخذ بالبعد الاجتماعي من خلال امتلاك نظرة شاملة على العمل من أجل إحداث مناصب عمل ذات نوعية (شروط العمل، تطوير المسارات الوظيفية، مستوى الأجور...؛
- عدم إهمال الأنشطة غير الخضراء والتأكد من التناسق العام بين الوظائف بمعنى وضوح واستقرار مختلف المشاريع والقرارات الإستراتيجية قروض كبيرة، الحالة العامة للصناعة، مخطط تعبئة الوظائف الخضراء؛
- ضمان إدماج الشركاء الاجتماعيين على جميع المستويات ومتابعة وتيرة العمل في الفروع ومدى أقليمته؛
- كما يجب أيضا ضرورة وجود الدعم والتحفيز عن طريق الإنفاق العام الموجه، وإصلاح السياسات وتغيير اللوائح، ويجب أن يحافظ مسار التنمية على رأس المال الطبيعي من خلق الثروات الجديدة عن طريق نموذج الاقتصاد البني؛

ضرورة توفر ظروف تمكينية من خلفية من اللوائح القومية والسياسات والدعم المادي والحوافز والهياكل القانونية والسوقية الدولية وبروتوكولات المساعدات والتجارة.

**2.2.2. السياسات الواجب انتهاجها لتعزيز الانتقال للاقتصاد الأخضر:** يعد العديد من الدراسات المتنوعة عمدت هيئة الأمم المتحدة للبيئة لاعتماد العديد من السياسات قصد تسهيل الانتقال للاقتصاد الأخضر كما يلي: (مسغوني، 2011، الصفحات 188-189)  
- إنشاء إطار تشريعي سليم: حيث أن الإطار التنظيمي المصمم جيدا يستطيع تحديد الحقوق وخلق الحوافز التي تدفع بعجلة النشاط الاقتصادي الأخضر وتزيل الحواجز أمام الاستثمارات الخضراء؛

- تحديد الأولويات الاستثمار والإنفاق الحكومي في المجالات التي تدعو إلى تحضير القطاعات الاقتصادية: حيث أن الدعم الذي يتسم بمراعاة الصالح العام أو بمزايا خارجية إيجابية يمكن أن يكون محفزا قويا على الانتقال إلى الاقتصاد الأخضر، حيث يمكن للحوافز الضريبية المساعدة على تعزيز الاستثمار الأخضر وتعبئة التمويل الخاص؛

- الحد من الإنفاق في المجالات التي تستنزف رأس المال الطبيعي: حيث أن دعم أسعار السلع يشجع على عدم الكفاءة والتبديد والإسراف في الاستخدام، مما يؤدي إلى الندرة المبكرة للموارد القيمة المحدودة أو تدهور الموارد المتجددة والنظم الإيكولوجية؛

- توظيف الضرائب والأدوات المبنية على السوق لتحويل أذواق المستهلكين وتشجيع الاستثمار الأخضر والابتكار: فمثلا بالنسبة للنفايات، لا تنعكس التكلفة الكاملة المرتبطة بمعالجة النفايات والتخلص منها على أسعار السلعة أو خدمة التخلص من النفايات، والحل لهذه المشكلة هو دمج تكلفة العوامل الخارجية كالتلوث أو الآثار الصحية أو فقدان الإنتاجية في سعر السلعة أو الخدمة عبر ضريبة تصحيحية أو رسوم أو جباية باستخدام غيرها من الأدوات المبنية على آليات السوق؛

- الاستثمار في بناء القدرات والتدريب: إن القدرة على انتهاز الفرص الاقتصادية الخضراء وتنفيذ السياسات الداعمة تتباين من بلد على آخر، وغالبا ما تؤثر الظروف القومية على استعداد ومرونة الاقتصاد والشعب للتعامل مع التغيير؛

- تعزيز الإدارة الدولية: حيث يمكن للاتفاقيات البيئية الدولية أن تعمل على تسهيل وتحفيز الانتقال إلى الاقتصاد الأخضر، مثال ذلك بروتوكول مونتريال بشأن المواد المستنزفة لطبقة

الأوزون الذي يعد بشكل كبير أحد أنجح الاتفاقات البيئية متعددة الأطراف ؛ كما أن اتفاقية الأمم المتحدة بشأن تغيير حيث نجح بروتوكول كيوتو في تحفيز النمو في عدد من القطاعات الاقتصادية كتوليد (UNFCCC) المناخ الطاقة المتجددة وتقنيات كفاءة الطاقة من أجل التعامل مع انبعاث غازات الانبعاث الحراري.

### 3.2. تحديات الاقتصاد الأخضر

حيث هناك عدة تحديات نذكر منها: (شرشوق، 2016، صفحة 441)

- تحقيق استهلاك وإنتاج مستدامين: بفضل مستهلكين ومنتجين يعملون على احترام الجوانب البيئية والاجتماعية للمنتجات والخدمات طيلة دورة حياتهم؛
- مجتمع المعرفة: عبر نشر معلومات على نطاق واسع والتدريب والتربية طيلة الحياة والحصول على الثقافة، وعبر دعم مزيد من البحث ما يكون شرطاً للتنافسية؛
- الحكم: يساعد على تطوير مجتمعنا من خلال إشراك الجهات الفاعلة المعنية (كالدولة والهيئات المحلية والشركات والمنظمات غير الحكومية والنقابات؛
- التغيير المناخي والطاقة: يتطلب أكثر دقة وتحفظ بالمنتجات التي نستهلكها وتطوير الطاقات المتجددة والتكيف مع الأقاليم؛
- النقل والحركة التنقل المستدامة: تتحقق من خلال تعزيز الترحيل الموجه والتكامل والنقل الأقل تلوث عن طريق التمسك بتخفيض التنقل الجبر وتطوير الأنظمة المبتكرة؛
- الحفظ والإدارة المستدامة للتنوع البيولوجي والموارد الطبيعية: تجري من خلال تطوير المعرفة والاعتراف بشكل أفضل بتلبية حاجتنا الأكثر أساسية بالإضافة إلى دعم الاقتصاد وتحضير منظمات أكثر تحفظاً وابتكاراً من الناحية البيئية؛
- الصحة العامة والوقاية وإدارة المخاطر: تتحقق من خلال انتباه خاص على نوعية البيئة (الهواء والمياه والتربة والضوضاء)....وعلى انعدام المساواة الاجتماعية المحتملة المتعلقة بذلك؛
- الديموغرافيا والهجرة والضمان الاجتماعي: تتحقق من خلال تحديد الأثر على الاقتصاد وتوازن أنظمة الحماية الاجتماعية، والتمسك بمكافحة كل الاقصاءات الناتجة بشكل خاص عن العمر والفقر والنقص في التعليم والتدريب، والاعتماد على البعد الثقافي المتعدد للمجتمع الفرنسي؛

- **التحديات الدولية:** بشأن التنمية المستدامة ومكافحة الفقر في العالم تتحقق عن طريق دعم الحكم الدولي بغية دمج متطلبات التنمية المستدامة بشكل أفضل ومن خلال المساهمة في تحقيق الأمن الغذائي وتأمين الطاقة للبلدان الأكثر حرمانا.

### 3. مقاصد المباني الخضراء

المباني الخضراء هي مجموعة من الممارسات والحلول التي تطبق على مرافق المبنى أو المشروع العقاري، والتي تؤدي إلى كفاءة في استخدام الموارد من طاقة ومياه ومواد كما تقلل من التأثيرات الضارة على صحة الإنسان من خلال الاختيار الأمثل لموقع البناء وعمليات التصميم، والتشغيل والصيانة، فتقلل من مصروف الطاقة والهدر وتحولها إلى عناصر مفيدة للبيئة وللمبنى ولساكنيه. (النجار، 2017، صفحة 03)

### 1.3. متطلبات إنشاء المباني الخضراء

إنشاء المبنى الأخضر يتم مع مراعاة تطبيق النقاط التالية: (أديلي، 2013، الصفحات 26-27)

- حماية مقدرات الموروث التاريخي والثقافي بما فيها المشهد الثقافي وعدم الإضرار بها سواء من خلال التصميم أو من خلال إنشاء أو تشغيل المبنى؛

- حماية الموارد في الموقع بحيث لا يتم تلويث المياه السطحية أو الجوفية و عدم تجريف التربة في الموقع؛

- عمل تقييم قبل البدء بعملية التصميم والتنفيذ وتحري فرص وإمكانيات إنشاء موقع مستدام ووضع خطة من قبل جميع فرق التنفيذ للعمل بفعالية و للحصول على حلول خلاقة للمشاكل الممكن مواجهتها في موقع البناء؛

- دراسة اثر البناء المقترح على المباني المحيطة بحيث لا يؤثر بشكل كبير على كمية الإضاءة الطبيعية والتهوية الطبيعية للمباني المجاورة و لا يؤدي إلى إيجاد ممرات هوائية سريعة بين المباني القائمة والمبنى المقترح؛

- حماية تربة الموقع أثناء عملية البناء و عمل خطة لإدارة التربة بحيث نقلل الأضرار الممكن حصوله مثل التلوث بمخلفات البناء أو ضغط التربة عن طريق نقلها لمناطق بعيدة عن عمليات البناء وإعادة تأهيلها و إعادة تأهيلها للمباني المقترضة زراعتها؛ وفي حالة تضرر التربة أثناء عملية البناء يجب إعادة تأهيلها و إعادة تأهيلها لاماكن الزراعة بعد دراسة:

- ضغط التربة؛

- نسبة الترشيح؛

- فعالية التربة بيولوجيا؛
- خصائص التربة الكيميائية.
- نسبة المواد العضوية (بحيث تحتوي 3% على الأقل من المواد العضوية)؛
- التقليل من حجم مخلفات البناء أثناء عملية الإنشاء و فصل المخلفات ضمن فئات مثل المواد العضوية والبلاستيك والمعادن والزجاج تمهيدا لإعادة التدوير وإعادة استخدام الصالح منها أثناء عملية البناء و التأكيد على عدم حرق أي من مخلفات عملية البناء في الموقع؛
- التقليل من حجم مخلفات الحفريات مثل الصخور و الأتربة و الرمل والنباتات من خلال إعادة استغلالها في الموقع للوصول إلى موقع بدون مخلفات؛
- التقليل من تلوث الهواء بالغازات المسببة للاحتباس الحراري أثناء عملية البناء من خلال:
- استخدام معدات ذات كفاءة عالية و عمل خطة دورية لصيانة المعدات؛
- استخدام ديزل قليل الكبريت ؛
- التقليل من فترة تشغيل المعدات بدون عمل فعلي لأقل من 5 دقائق لكل 60 دقيقة عمل؛
- تقليل كمية الغبار الناتج من عملية البناء عن طريق:
- تقليل النشاطات المنتجة للغبار وتوجيهها بعيدا عن السكان المحيطين و السيطرة على الغبار الذي ينتج عن أنشطة البناء باستخدام مرشات المياه ؛
- التأكد من تغطية الحافلات الناقلة ل لأتربة و مواد البناء المختلفة أثناء عملية النقل؛
- تنظيف المركبات قبل الخروج من الموقع؛
- عدم استخدام مياه الشرب في الموقع إلا لغرض الشرب أو الاغتسال أو أعمال الخرسانة وسقايتها؛
- السيطرة على الضجيج و التلوث الضوئي و التقليل منه أثناء عملية البناء؛
- عمل خطة صيانة متكاملة دورية تستمر بعد عملية البناء.

### 2.3. معايير ومواصفات عالمية للمباني الخضراء

إن تطبيق معايير الاستدامة العالمية في الأعمال الإنشائية سوف يعمل على خلق عرف أساسي متبع في مجال الصناعة الإنشائية، ظهرت معايير عالمية عديدة لتقييم المنشآت والمباني من الناحية البيئية مثل: (مجرن، 2014، صفحة 31)

- معيار ريادة الطاقة والتصميم البيئي في الولايات المتحدة الأمريكية LEED والذي تم تطويره بواسطة المجلس الأمريكي للمباني الخضراء ( USGBC )، وتم البدء بتطبيقه في العام 2000 ، ويتم منح شهادة LEED للمشاريع المتميزة في تطبيقات العمارة المستدامة الخضراء في

الولايات المتحدة الأمريكية وأماكن كثيرة في العالم، كما أن معايير LEED تهدف إلى تطوير مبانٍ ذات أداء اقتصادي أفضل؛

- وفقاً لهذه المعايير، يتم منح نقاط للمبنى في جوانب مختلفة في كفاءة استهلاك الطاقة والمواقع المستدامة وكفاءة استخدام المياه والمواد والمصادر وجودة وسلامة البيئة الداخلية للمبنى وعمليات الابتكار في التصميم؛

- المعيار البريطاني لتقييم الأداء البيئي للمباني BREEAM، وتم إطلاقه في العام 1990. يضع هذا المعيار نقاطاً لأفضل الممارسات في تصميم المباني المستدامة، وبناء وتشغيل هذه المباني. وأصبح واحداً من التدابير الأكثر شمولاً والمعترف بها على نطاق واسع في الأداء البيئي للمبنى. كما أنه يشجع المصممين والعملاء وغيرهم على التفكير في خفض البصمة الكربونية من خلال تصميم عالي الكفاءة، والتقليل من الطلب على الطاقة التي يحتاجها مبنى قبل النظر في كفاءة الطاقة والتقنيات منخفضة الكربون.

يستخدم هذا المعيار تدابير معترفاً بها من حيث الأداء، ويتم تقييم المبنى من حيث المواصفات والتصميم والبناء والاستخدام، وهي تشمل الجوانب المتعلقة باستخدام الطاقة والمياه، والبيئة الداخلية (الصحة والرفاه)، والتلوث، والنقل، والمواد، والنفايات والبيئة والعمليات الإدارية.

### 3.3. التصميمات البيئية المعاصرة للمباني الخضراء

لقد ظهرت العمارة الخضراء منذ حوالي عقدين باعتبارها نوع جديد من التصميمات المعمارية تحقق مبادئ معينة هي: (السقاف، 2013، صفحة 20)

- يؤكد معنى العمارة السكنية الخضراء خلو المبنى السكني من عوامل التلوث في الهواء والبيئة ومراعاة عامل النقل والجمال والارتباط بالبيئة الطبيعية؛

- الارتباط بالبيئة والطبيعة المحيطة الخضراء يجعل النباتات بصفة أساسية في كل مسكن أو كل وحدة سكنية في المبنى السكني؛

- أن انتقال وضع النباتات بتراسات الوحدات السكنية تخلق نوعاً من البهجة والسعادة لدى السكان في المباني ذات الطوابق المتعددة من النزول إلى الحدائق الأرضية؛

- إن وجود النباتات بكل وحدة سكنية من شدة الحرارة الناتجة عن أشعة الشمس الساقطة على وجهات المباني السكنية؛

- تعتبر العمارة الخضراء نموذج سكني متطور يناسب التقدم الحضاري المعاصر في توفير الراحة السكنية بالإسكان المتميز والفاخر الذي ينفذ حاليا في مشروعات إسكانية متميزة.

#### 4. الاعتبارات التي تراعيها العمارة الخضراء المستدامة

تعتبر العمارة الخضراء من المباني التي انتشرت في الآونة الأخيرة نتيجة لانتهاج السكاني في المدن وقلة مساحات متبقية لبناء سكنات، وتلوث الهواء بانبعاثات الغازات والنفايات المتركمة. نتيجة لذلك كانت هذه العمارة الملجأ الوحيد لتغلب على هذه المشاكل وتوفير الحماية للبيئة.

#### 1.4. مفهوم وأهمية العمارة الخضراء

1.1.4. مفهوم العمارة الخضراء: العمارة الخضراء هي منظومة عالية الكفاءة تتوافق مع محيطها الحيوي بأقل أضرار جانبية، فهي دعوة إلى التعامل مع البيئة بشكل أفضل يتكامل مع محدداتها، تسد أوجه نقصها أو تصلح عيبها أو تستفيد من ظواهر هذا المحيط البيئي ومصادره، ومن هنا جاء وصف هذه العمارة بأنها (خضراء) مثلها كالنبات الذي يحقق النجاح في مكانه حيث أنه يستفيد استفادة كاملة من المحيط المتواجد فيه للحصول على متطلباته الغذائية، فالنبات كلما ازداد عمرا ازداد طولاً فهو لم يخلق مكتملاً منذ بدايته حتى يصل إلى مرحلة الاستقرار، ومن هذه الناحية بالذات اقترن اسم العمارة الخضراء بمرادف آخر وهو التصميم المستدام (Sustainable Design).

أن تفعيل تطبيق مفاهيم العمارة الخضراء وممارسات الاستدامة في صناعة البناء لا يمكن أن يتم إلا عن طريق المعماريين والمهندسين المؤهلين في هذا المجال، وهو ما سيقود إلى إيجاد الحلول الملائمة للمشاكل البيئية والاقتصادية والوظيفية.

العمارة الخضراء نهج البيئة المبنية ويشمل إتباع نهج شامل لتصميم المباني. كل الموارد التي تدخل مبنى، سواء كانت مواد الوقود أو مساهمة المستخدمين تحتاج إلى النظر في حال العمارة المستدامة و من المقرر أن تنتج. المباني الخضراء المنتجة حل ينطوي على كثير من القضايا والاحتياجات المتضاربة. كل تصميم الآثار البيئية المترتبة على هذا القرار. تدابير للمباني الخضراء يمكن تقسيمها

إلى مجالات هي:

- الحد من استخدام الطاقة؛

- التقليل من التلوث والضرر البيئي؛

إن "العمارة الخضراء" و"المباني المستدامة" ليست ترف أكاديميا ، ولا توجهها نظريا أو أماني وأحلام لا مكان لها من الواقع، بل إنها تمثل توجهها تطبيقيا عالميا وممارسة مهنية واعية بدأت تتشكل ملامحها وأبعادها. (الطحان، 2014، صفحة 09)



**2.1.4. أهمية العمارة الخضراء:** الهدف من إنشاء المباني هو ليس توفير المأوى للشاغلين فقط، وإنما يتعدى ذلك لتوفير البيئة لأداء فعاليتهم بمستوى عال، إلا إن ما تشير إليه الدراسات أن أسلوب تصميم العديد من المباني الحديثة له أثاره السلبية على صحة الإنسان، حيث تشكل (40%) من نسبة أمراضه. وهو ما يدعى بأعراض المبني المريض، إذ يتسم بيئية داخلية سيئة نتيجة لعوامل عدة مسببة لأمراض جسدية أو نفسية متغيرة من شخص إلى آخر، تبدأ بالظهور بعد 15 دقيقة من الدخول لتلك المباني، وتزداد بعد بضع ساعات، إلا أنها تتلاشي بعد 30 دقيقة إلى بضع ساعات من مغادرتها، وصنفتها منظمة الصحة العالمية إلى خمس مجاميع، وهي تهبج في الأغشية، وأعراض جلدية، وتأثيرات مرضية، وأمراض تنفسية، وتغييرات حسي.

لذا اقترن عنوان الاتجاه المعماري الجديد بـ "العمارة الخضراء"، أو "المباني الخضراء" وبالتحديد كلمة "خضراء" لما تحمله من معاني ضمنية لترمز لطبيعة، وتحمل فلسفة النبتة التي تمتلك علاقة تبادلية ذات فائدة مشتركة مع بيئتها، خلال مرحلة حياتها الكاملة، إذ تبدأ فتية وغير مكتملة وبزيادة عمرها، يزداد نموها حتى يصل إلى مرحلة الاستقرار، وعند موتها تتحلل بالتربة لمبتصها بنات أخرى، فالعمارة الخضراء تحمل فكر يدعو إلى إنشاء مباني عالية الكفاءة، تحقق أهدافها بامتلاكها لعلاقات تبادلية مع بيئتها، بتقليل أو إزالة تأثيرها السلبي في النظام البيئي، في مراحل حياتها الكاملة، وتتضمن دورة حياة المبني لخمس مراحل، اختيار المواد الخام وتصنيعها، والتشديد، والتشغيل والصيانة، والهدم.

فالعمارة الخضراء تحمل فلسفة النبتة التي تمتلك علاقة تبادلية ذات فائدة مشتركة مع بيئتها، خلال مرحلة حياتها الكاملة، حيث فكرها يدعو إلى إنشاء مباني ذات أدائية وكفاءة عالية، تحقق أهدافها بامتلاكها لعلاقات تبادلية مع بيئتها، بتقليل أو إزالة تأثيرها السلبي في النظام البيئي، خلال دورة حياة المبني، فأهميتها لا تأتي بتوفير مباني للشاغلين فقط بل يتعدى إلى توفير البيئة المثلى من أجل أداء فعاليتهم مع تقليل الآثار السلبية للبيئة المشيدة على البيئة الطبيعية. (المجدي، 2018، صفحة 04)

## 2.4. أسس التقييم العمارة الخضراء

ذكر Cheryl Walker and Gail Lindsey أن التصميم الأخضر هو تصميم (متوازن - صحي - بيئي - ذو روح معمار) بحيث ينبغي على كل مشروع أن يحترم ست محددات رئيسية هي: (القاضي، 2007، الصفحات 1044-1045)

- احترام خصائص الموقع: يهدف هذا المبدأ إلى عدم الإخلال بالأرض التي سوف يقام عليها المبني، بحيث إذا تم إزالته أو تحريكه من موقعه فإن الموقع يعود كسابق حالت قبل أن يتم البناء،

أي أن هذا المبدأ يركز على عدم إحداث تغيرات جوهرية في معالم الموقع، وكذلك عدم الإخلال بخصائص الأرض الطبيعية فيزيائيا وبيكولوجيا واجتماعيا؛

- **تقليل استهلاك الطاقة:** يهدف هذا المبدأ إلى تقليل استخدام الطاقة أو الاستغناء عنها والاستعاضة بمصادر طبيعية للطاقة، ويمكن عمل بعض المعالجة مثال:

✓ تصميم حراري محكم لتقليل استخدام أجهزة معالجة الهواء؛

✓ الاقتصاد في تزويد المبنى بأجهزة الرفاهية كالثلاجة و المدفأة والسخان والاستعاضة عنها بسوائل طبيعية؛

✓ تزويد المبنى بأجهزة تمتص الطاقة الطبيعية وتحويلها إلى كهرباء.

- **التوائم مع البيئة المناخية:** يلعب التوائم مع البيئة المناخية للموقع دورا كبيرا في عمل التصميم الأخضر خلال تصميم البيئية المبنية، بحيث يقل تأثير البناء على البيئية الطبيعية؛

- **اقتصادية استخدام الموارد:** تمثل الموارد الاقتصادية كل ما يمكن استخراجه من الموارد الطبيعية وطاقة الرياح والماء، ومع التطور الفكري للتعامل مع البيئة أصبح هناك اتجاه للحفاظ على المحيط الحيوي للبيئة الطبيعية، بحيث يتم التعامل مع معظم الموارد بصورة أكثر اقتصادية من خلال إعادة الاستخدام بواسطة عمليات التدوير المختلفة، فالماء على سبيل المثال من الممكن عمل شبكة تنقية للمياه المستعملة لإعادة استخدامها مرة أخرى في أغراض الغسيل أو ري النباتات وغيرها من الأنشطة المشابهة؛

- **تقليل النفايات والملوثات:** المحاولة من التقليل من النفايات المختلفة (بجميع أنواعها، النفايات العضوية، نفايات ومهملات الحديقة، مياه التصريف...) وذلك بالقضاء عليها أو إعادة استخدامها؛

- **استخدام مواد البناء المحلية:** يجب على العمارة استخدام المواد المتوفرة في البيئة المحلية وتقليل الإهدار وإساءة الاستخدام وذلك عن طريق التالي (استخدام مواد البناء المحلية، اختيار الأنسب من مواد البناء بعد دراسة خصائصها الميكانيكية والبيئية والاقتصادية، الترشيد في عملية الاستخدام).

### 3.4. مبادئ العمارة الخضراء المستدامة

تتميز العمارة الخضراء بالشمولية في التعامل مع البيئة الطبيعية والبيئة المشيدة وكذلك المستخدمين، وتسعى العمارة الخضراء إلى إقامة بيئات صحية خالية من التلوث من خلال مراعاة كفاءة المواد المستخدمة في المباني وترشيد استهلاك الطاقة، وتوفير احتياجات مستعملي المباني. وفيما يلي أهم مبادئ العمارة الخضراء: (نظمي، 2013، الصفحات 04-05)

- **التشكيل المرتبط بالبيئة المحيطة واحترام الموقع:** يجب مراعاة التجانس بين شكل المبنى والطبيعة المحيطة به وبمناخ أيضا، واحترام الموقع بدعوة المصممين باستخدام أساليب وأفكار يكون من شأنها الحفاظ على معالم موقع البناء بعد إحداث تغييرات جوهرية به، ومن وجهة نظر مثالية أن المبنى إذا تم إزالته من موقعه فان الموقع يعود كسابق حالته أن يتم بناء المبنى؛

- **التصميم الجيد:** يجب مراعاة الحصول على تصميم يحقق كفاءة مستمرة في العلاقات بين تشكيل المبنى وموقعه، وتكنولوجيا البناء ودراسة الغلاف الخارجي للمبنى ومدى حفاظه على الطاقة، والمساحات المستخدمة، مسارات الحركة، النظم الميكانيكية والكهربائية، كما يراعي التعبير الرمزي عن تاريخ المنطقة وكذلك القيم والمبادئ الروحية التي يجب دراستها، أيضا يراعي أهمية صحة وأمان مستخدمي المبنى، وبذلك يصبح المبنى متميزا بجودة البناء وسهولة الاستخدام، أي أنه يمكن القول أن تصميم المباني الخضراء يضع الأولوية لمصحة والبيئة للحفاظ على الموارد وأداء المبنى خلال دورة حياته. وتعتبر معظم المباني الخضراء ذات كفاءة ونوعية متميزة وذلك لأن عمرها الافتراضي أطول مثليتها التقليدية وتكلفة تشغيلها وصيانتها اقل كما توفر درجة أعلى من الرضا لدى مستعمليها.

- **المواد ذات التأثير الحميد على البيئة / صديقة:** يهتم التصميم الأخضر باستخدام مواد البناء والمنتجات التي تؤدي لخفض تدمير البيئة عالميا، وذلك بمراعاة الخصائص من حيث انعدام أو انخفاض ما ينبعث منها من عناصر أو غازات ضارة أو انخفاض درجة السمية لهذه المواد، مقاومتها للاضمحلال، طول عمرها الافتراضي، القدرة على إنتاجها محليا واحتمالية تدويرها لإعادة استخدامها، ويقترح استخدام المواد الناتجة عن الهدم وتوفير فراغ كافي لتنفيذ برامج إعادة تدوير مخلفات البناء، كما يحث هذا المبدأ المصممين على مراعاة التقليل من استخدام المواد الجديدة في المباني التي يصممونها ويدعوهم إلى تصميم المباني وإنشاءها بأسلوب يجعلها هي نفسها أو بعض عناصرها في نهاية العمر الافتراضي لهذه المباني مصدرا وموردا للمباني الأخرى، فقلة الموارد على مستوى العالم لإنشاء مباني للأجيال القادمة خاصة مع الزيادة السكانية المتوقعة يدعو العاملين في مجال البناء إلى الاهتمام بتطبيق هذا المبدأ بأساليب وأفكار مختلفة ومبتكرة في نفس الوقت؛

- **كفاءة استخدام الطاقة:** يجب مراعاة كافة الإجراءات التي تضمن أن يستخدم المبنى أقل طاقة ممكنة في عمليات التبريد والتدفئة والإضاءة وذلك باستخدام الوسائل الفنية والمنتجات التي توفر الطاقة وتحول دون سواء استخدامها؛

- **القيم الروحية للاستدامة:** إن الفكر التصميمي لا بد وأن يرتبط بالقيم الإنسانية التي تسود ثقافة المجتمع فالاستدامة تستلزم تحولات في معتقدات وأفعال غير المتفقة مع المجتمع مثل

الإسراف والجشع والعنف. والتي تعطي لأنفس الحق في أن نأخذ من الآخرين ومن المستقبل ومن الطبيعة ما يشبع رغباتنا المادية اللانهائية، هذه التحولات تؤدي إلى الوصول إلى مفاهيم وقيم تساعد على تنمية الإحساس الروحي في المجتمع مثل تحقيق العدالة الاجتماعية وعدم التمسك بالسعي وراء الثراء.

## 5. خلاصة

نتيجة لتلك المشدات بين البيئة وتلوث التي جعلت الاقتصاد الأخضر يحظى بمكانة كبيرة في قلوب العديد من أفراد المجتمع في عالم. فالاقتصاد الأخضر بظهوره كانت هناك حلولاً لعدة مشاكل واجهت البيئة والمجتمعات على حد سواء، وحافظت على مواردها الطبيعية التي يمكن أن تندر في أي لحظة إلا لم تلقى الاهتمام الكبير بها في وقت المناسب. ومباني الخضراء تعتبر من بين تلك الاستراتيجيات التي تساهم في تقديم الكثير من المنافع والفوائد للملكي الأبنية ومستخدميها وللبيئة والطبيعة بصفة كبيرة. حيث قدمت هذه المباني العديد من النماذج منها العمارة الخضراء المستدامة التي تراعي في تصميمها التأثير البيئي وتخفيض التكاليف لمستعملها في سبيل تحقيق التحول السريع، إلى الاقتصاد الأخضر وترك ذلك الاقتصاد القديم الملوث بانبعاثات الغازات ونفايات وغيرها والتي يمكن أن تخدم عالم بأكمله في أي لحظة.

## أهم النتائج المتوصل إليها:

- الاقتصاد الأخضر يخلق استراتيجيات تعمل دائماً على المحافظة على البيئة؛
- عمل الاقتصاد الأخضر دائماً على الحد من النفايات والانبعاثات ومعالجة المخلفات بشكل سليم بيئياً؛
- تنمية الوعي البيئي لدى أفراد المجتمع بأفضلية المباني الخضراء لهم لتقليل من مشاكلهم البيئية؛
- تشجيع وتحفيز العديد من المؤسسات ومنشآت على إنتاج سلع وخدمات خضراء مثل العمارات الخضراء؛
- العمارة الخضراء المستدامة نموذجاً يحتذى به في مستقبل الأبنية الخضراء لتحقيق التحول إلى اقتصاد الأخضر.

## أهم التوصيات:

- يجب دائماً العمل على توعية المجتمعات بأهمية الاقتصاد الأخضر لهم في مستقبل؛
- العمل على دعم المشروعات الخضراء والتي تكون لها مساهمة جيدة في تعزيز مستوى الاقتصاد الأخضر؛
- العمل على خلق نماذج جديدة للأبنية الخضراء للتلاؤم مع متطلبات العصر؛

- العمل على جعل العمارة الخضراء المستدامة من ارقى المباني وأهمها في العالم، نظرا لتقليلها لتلوث وتوفيرها مساكن لعدة أفراد بمساحة وتكاليف اقل.

## 6. قائمة المراجع

### 1- المراجع العربية

- أحمد أعديلي. (2013). الدليل الإرشادي للأبنية الخضراء. فلسطين.
- أوصالح عبد الحليم. (جوان 2015). دور شبكات البحث والتطوير والابتكار في دعم التحول نحو الاقتصاد - دراسة حالة الدول العربية التابعة لمنظمة الأسكو. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 01، 11.
- أمن كامل النجار. (2017). العمارة الخضراء والزراعة (البيومناخية) والبصمة البيئية في الوطن العربي. المؤتمر العربي الثالث للتطوير والاستثمار العقاري والصناعي (صفحة 03). الامارات: الفجيرة.
- سلطان بطي بن مجرن. (2014). نحو مجتمعات مستدامة- مبادرة دبي للاستدامة العقارية. دبي: مركز تشجيع وإدارة الاستثمار العقاري- الذراع الاستثمارية لدائرة الأراضي والأموال في دبي، طبعة الثانية.
- شادية محمد بركات، نعمات محمد نظمي. (2013). ، التصميم المستدام للعمارة الخضراء بين الماضي والحاضر- دراسة حالة بيت السحمي بالقاهرة التاريخية وفيلاليجي (الندى) بمدينة الشيخ زايد. المؤتمر الهندسي الدولي الأول حول استضافة الأحداث الدولية الكبرى- الابتكار والإبداع.
- صبرينة بوطبة. (ديسمبر 2017). الاقتصاد الأخضر تنمية مستدامة تكافح التلوث. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 08، 567.
- قحام وهيبية، سمير شرشوق. (2016). الاقتصاد الأخضر لمواجهة التحديات البيئية وخلق فرص عمل- مشاريع الاقتصاد الأخضر في الجزائر. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 441.
- لورانس الطحان. (2014). تطبيق معايير الخضراء على الأبنية القائمة من عام 1950 إلى عام 1970- حالة دراسية (شارع بغداد). سوريا: رسالة ماجستير في علوم البناء والتنفيذ، جامعة دمشق.
- محمد السقاف. (2013). اثر التصميم البيئي للمباني السكنية الخضراء في توفير الراحة الحرارية والطاقة الكهربائية. مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية، المجلد 5، العدد 09، 20.
- مصطفى يوسف كايفي. (2016). اقتصاديات السياحة البيئية والحميات الطبيعية. الأردن: دار المناهج.
- مقداد حيدر الجوادى، ندى صبحي عبد المجدي. (2018). إشكالية العلاقة بين العمارة الخضراء والعمارة المستدامة. مجلة الهندسة والتنمية المستدامة، المجلد 22، العدد 02، 04.
- منيرة سلامي، منى مسغوني. (2011). إشكالية التأهيل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو تحقيق الاقتصاد الأخضر. الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (الصفحات 188-189). الجزائر: جامعة ورقلة.
- وائل عبد الجليل مقبل، عزت عبد المنعم مرغني، شوكت محمد لطفي القاضي. (2007). التراث العمراني في ضوء مفاهيم العمارة الخضراء- مدينة صنعاء القديمة كمثال تطبيقي. مجلة علوم هندسية، المجلد 35، العدد 04، 1044-1045.

### 2- مراجع أجنبية

Cantarello, A. C. (2014). An introduction to the green economy (Science, systems & sustainability). New York: Routledge.

دور الإستشارة الجبائية في تفعيل التسيير الجبائي في المؤسسة الاقتصادية  
The Role of Tax Consulting in Activating Tax Management in  
the Company

كيموش بلال<sup>1</sup> بلخيري محمد سعد الدين<sup>2</sup>

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

[belkhiri.mse@gmail.com](mailto:belkhiri.mse@gmail.com)

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

تاريخ القبول: 2019/12/18

تاريخ الاستلام: 2019/10/27

**ملخص:** تعتبر الضريبة من أبرز التكاليف التي تتحملها المؤسسة دوريا وبصفة إجبارية، والتي يمكن أن تخلق تكاليف وغرامات إضافية إذا لم تتبع المؤسسة النصوص والإجراءات الجبائية المعمول بها، إذ يجب متابعتها وتسييرها بما يلائم أهداف ومصلحة المؤسسة، من خلال الاستعانة بأطراف داخلية أو خارجية. وعليه تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الاستشارة الجبائية في تفعيل التسيير الجبائي في المؤسسة الاقتصادية، ومن أجل ذلك، قمنا بدراسة ميدانية في مكتب مستشار جبائي معتمد في مدينة قسنطينة، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة إدراج العامل الجبائي في صناعة القرار، من خلال التدخل في مختلف نشاطات ووظائف المؤسسة وتوجيه اختياراتها، وتسيير كل من العبء والخطر الضريبي، وذلك للمحافظة على مركزها المالي، وتحقيق وفرة ضريبية وزيادة قيمتها.

**الكلمات المفتاحية:** تسيير جبائي، استشارة جبائية، عبء ضريبي.

تصنيف JEL: H21, K34

**Abstract:** Tax is an important cost that incurred periodically and mandatory by the companies and that can create additional costs and fines, if the companies do not follow the regulations and procedures, which requires a tax management by internal or external parties. This paper explores the role of consulting in activating tax management in the companies through a case study of a certified tax consulter in the Constantine city. Our results confirm the need of including the tax factor in decision-making by leading and managing companies' choices and both charge and tax risks, in order to achieve tax abundance, maintain the financial position of the company, and increase its value.

**Keywords:** Tax management, Tax consulting, Tax charge.

**JEL classification codes:** H21, K34

## 1. مقدمة

كلما انخفض سعر النفط وتراجعت الحصيلة الجبائية البترولية في تمويل الميزانية العامة للجزائر، اتجهت الأنظار نحو الجباية العادية ومحاوله تفعيلها وتنشيطها، الأمر الذي يزيد من اهتمام الباحثين والمهنيين بالعلاقة بين الضرائب والمؤسسات الاقتصادية، حيث أصبحت الجباية أبرز عناصر المحيط الذي تتعامل معه المؤسسة. في هذا الإطار، تحتوي الجباية على مجال للحركة يسمح للمؤسسة باختيار الوضعية الجبائية الأنسب في إطار كامل من الشرعية والقانونية، هذا المجال من الحركة هو الذي يمكننا من الحديث عن التسيير الجبائي، وهو عبارة عن انتقاء أحسن الطرق والاختيارات الجبائية وتوظيفها لفائدة المؤسسة في ظل الالتزام بقواعد التشريع الضريبي، وبالتالي هو وسيلة لترشيد القرارات.

بالرغم من ذلك، فإن القوانين التي تحكم الجباية معقدة بالنسبة لعامة الناس، إضافة إلى عدم استقرار المواد والنصوص المتعلقة بها، مما يجعل من تحديث والتعامل مع المعلومة الجبائية في المؤسسة أمرا في غاية الأهمية، وهو الأمر الذي دفع المؤسسات إلى البحث عن جهات تلم بالمعارف والقوانين الجبائية، وكذا القدرة على التخطيط الفعال، وتفادي المخاطر التي تهدد تحقيق أهدافها، مما أدى إلى ظهور الإستشارات الجبائية.

لا تهدف الاستعانة بمستشار جبائي سواء كان من داخل المؤسسة أو خارجها إلى التعرف على التزامات المؤسسة فقط، بل كذلك الوقوف على مختلف الامتيازات والتحفيزات التي يمنحها المشرع، والاستعمال الأمثل للطرق الشرعية والقوانين والتشريعات الجبائية، لخدمة مصالح وأهداف المؤسسة.

بناء على ما سبق، تهتم هذه الدراسة بموضوع الإستشارة الجبائية وعلاقتها بالتسيير الجبائي في المؤسسة الاقتصادية، من خلال محاولة الإجابة عن التساؤل الآتي:

**كيف تساهم الإستشارة الجبائية في تفعيل التسيير الجبائي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟  
فرضيات الدراسة:**

- للإجابة على هذا تساؤل الدراسة، يمكن صياغة الفرضيات الآتية:
- التسيير الجبائي شكل من أشكال التهرب الضريبي القانوني.
- تمكن الإستشارة الجبائية المؤسسة من حسن تسيير الوظيفة الجبائية.
- تلجأ المؤسسة الجزائرية إلى مكاتب الإستشارة الجبائية عند مواجهة خيارات هامة.

**أهداف الدراسة:** نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يأتي:

- تسليط الضوء على التسيير الجبائي في المؤسسة الاقتصادية.
- توضيح الدور الذي تلعبه الإستشارة الجبائية في تفعيل التسيير الجبائي.
- إبراز واقع الإستشارة الجبائية في الجزائر والأطراف الممارسين لها.

**منهجية الدراسة:** بناء على الإشكالية المطروحة، وبغية الوصول إلى أهداف الدراسة والتحقق من الفرضيات السابقة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب دراسة حالة، أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد شملت كل من المقابلة والملاحظة، إضافة إلى المسح المكتبي من مجلات وكتب ورسائل علمية.

**الدراسات السابقة:** ازداد الاهتمام بالدراسات حول التسيير الجبائي منذ بداية الألفية الجديدة، فعلى الصعيد المحلي نجد دراسة عياض (2002) التي حاولت تحليل التسيير الجبائي، وإبراز آثاره على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتي توصلت إلى أن الجبائية تؤثر على المؤسسات الاقتصادية بعبء مالي يجب تسييره اعتمادا على الإجراءات القانونية المسموح بها؛ وكذا دراسة الحواس (2005) التي توصلت إلى أهمية إدراج العامل الجبائي في صناعة القرار. وفي السياق ذاته توصل ولهي (2005) أن المؤسسة مجبرة على التكيف مع محيطها الخارجي بكل متغيراته، خصوصا فيما يتعلق بالجانب المالي والجبائي؛ وركز بن واضح (2008) في دراسته على توليد ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التحكم في الضرائب والرسوم واجبة الدفع وتسييرها، وهذا نظرا لمساهمتها في تخفيض التكاليف الكلية.

في نفس الإطار أثنى عباسي (2011، 2016) هذا الموضوع بعدة دراسات مستخلصا أهمية التسيير الجبائي كعملية قانونية تعمل على مساعدة المؤسسة في تحقيق الأمن الجبائي، بالإضافة إلى تحقيق الخيار الجبائي الذي يخدم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة دون الوقوع في التعسف في استعمال الحق أو التصرف غير العادي في التسيير. أما دراسة بعليش وزرقون (2015) فقد ركزت على النظرة المستقبلية للمؤسسة، وتوصل الباحثان إلى ضرورة إبداء المزيد من الاهتمام باعتماد إستراتيجية جبائية تساعد على الاستمرار وتحقيق المزيد من الأرباح. وتعتبر دراسة فتحة (2017) من الدراسات التي جاءت للبحث عن الدور الذي تلعبه المراجعة الجبائية في تحسين أداء التسيير الجبائي بالمؤسسة الاقتصادية، مستخلصا أن المراجعة الجبائية تسمح



بالحصول على مؤشرات حول حجم الخطر الجبائي الذي تتعرض له المؤسسة، بالإضافة إلى التحقق من انتظام وفعالية التسيير الجبائي.

أما فيما يخص أبرز الدراسات التي أجريت خارج النطاق الجزائري نجد دراسة Mouilhi (2006) التي هدفت إلى إبراز أثر التسيير الجبائي على اختيارات المؤسسة، وأهمية استغلال الخيارات التي يمنحها لها النظام الجبائي التونسي؛ ودراسة Hentati (2008) والتي أجريت في تونس أيضا، ولكن تم إدراج متغير آخر وهو الخبر المحاسب ودوره في تحسين وتسيير جباية المؤسسات الاقتصادية، إذ يقدم لها خدمات إستشارية ومسك محاسبتها، وهو ما من شأنه تحقيق الأمن الجبائي. وقام Mulligan (2008) بدراسة كيفية تنظيم وقيادة التخطيط الضريبي في الشركات الأمريكية متعددة الجنسيات، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات تجد صعوبة في تأمين المخاطر الضريبية خاصة عند التغيرات في القوانين، بالإضافة إلى أن هناك تكاليف غير ضريبية يصعب قياسها، والتي تعتبر مهمة في أنشطة التسيير الضريبي.

## 2. الأسس النظرية للتسيير الجبائي

### 1.2. تعريف التسيير الجبائي

تعددت المصطلحات الدالة على مفهوم التسيير الجبائي، فنجد: الإستراتيجية الجبائية، التحسين الجبائي، السياسة الجبائية، التخطيط الجبائي، الحوكمة الجبائية، التسيير الضريبي؛ وتذهب حتى إلى التجنب الضريبي، وفي دراستنا الحالية وبهدف توحيد المصطلحات سنستعمل مصطلح التسيير الجبائي، وعند البحث في التعريفات التي قدمت للتسيير الجبائي، نجد أنها تصنف إلى قسمين أساسيين، وهما التعاريف الفرانكوفونية والتعاريف الأنجلوسكسونية، حيث قدم الباحثون المتمون لكل مدرسة تعاريفهم انطلاقا من رؤيتهم للوظيفة الجبائية.

#### 1.1.2. التعاريف ذات الطبيعة الفرانكوفونية: يترجم التسيير الجبائي لدى الفرانكوفونيين إلى

العديد من المصطلحات ومن أهمها: *Gestion fiscale*، *Optimisation fiscale*، *Stratégie fiscal*. ومن بين التعاريف الفرانكوفونية التي أعطيت للتسيير الجبائي، نذكر تعريف "Cozian" الذي عرفه انطلاقا من مفهوم التسيير بصفة عامة، وذلك على أنه "الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وهو المزج بين السلوك القانوني والجبائي وعلم التسيير، ويتعلق بتسيير المتغير الجبائي في المؤسسة في جميع

مراحل دورة حياتها دون الخروج عن الإطار القانوني، فهو أعلى مستوى لتسخير الجبائية" (شعوي وعباسي، 2013، ص. 117).

من التعاريف التي تبرز التسيير الجبائي التقليدي نجد "Chadefaux & Rossignol"، اللذين عرفاه بأنه "استعمال الطرق القانونية لتخفيض الضرائب المستحقة، فهو يشتمل على الاستعمال الأحسن للقوانين الجبائية السارية، والاستفادة من الفرص الممكن الوصول إليها من خلال الجمع بين عدة قواعد قانونية" (Menchaoui, 2009, p. 61).

رغم اختلاف التعاريف نلاحظ اتفاق الفرانكوفونيين على أن التسيير الجبائي ممارسة قانونية تراعى فيها النصوص التشريعية، حيث تشكل هذه النقطة الفرق الجوهرى بين التسيير الجبائي والغش الضريبي، كما ركزت هذه التعاريف على الاستخدام الأمثل للموارد والتخلص من العبء الضريبي عن طريق الاستفادة من كل الفرص المتاحة.

**2.1.2. التعاريف ذات الطبيعة الأنجلوسكسونية:** تم تعريف التسيير الجبائي لدى الأنجلوسكسونيين بأنه عملية تشمل التخطيط الجبائي (Tax management) أو (Tax) planning، حيث عرفه "Van der lank" بأنه "مجموعة من الخطط والأهداف ذات الصلة بالضريبة على مدى ثلاث إلى خمس سنوات القادمة، بهدف توليد قيمة، بما في ذلك إدارة المخاطر المتعلقة بالضرائب عن طريق استخدام الموارد المتاحة، وخلق التآزر الداخلي، وبالتالي تمكين الوظيفة الجبائية من تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في المنظمة" (Robert, 2006, p.04).

حسب "Michael" فإن التسيير الجبائي يعني "معرفة الضرائب التي سوف تدفعها المؤسسة، ومعرفة المناطق الجغرافية التي يجب التركيز عليها من أجل الحصول على الامتيازات الجبائية، وتحديد أهداف جبائية ذكية بالنسبة لأنشطة الأعمال ليتم التركيز عليها، مناقشة الإستراتيجية الجبائية مع مجلس الإدارة، وامتلاك قاعدة بيانات تساعد على توثيق المعلومات الجبائية" (بعليش وزرقون، 2015، ص. 08).

ما نلاحظه هو أن التعاريف الأنجلوسكسونية تركز على النظرة المستقبلية لأهداف المؤسسة، ومحاولة التخطيط والتنبؤ بكل التكاليف المرتقبة، وخاصة الجبائية منها للسيطرة عليها، ثم وضع إستراتيجيات تتماشى مع الأهداف المسطرة.

## 2.2. مميزات التسيير الجبائي

يضم مفهوم التسيير الجبائي ثلاث عناصر أساسية هي: كل الأطراف، جميع الضرائب، جميع التكاليف؛ فالضرائب هي واحدة فقط من عديد التكاليف التي يمكن أن تتأثر بالتسيير الجبائي، وبالتالي يتطلب التسيير الجبائي الفعال النظر إلى جميع الأطراف وجميع الضرائب (الصريحة والضمنية)، وجميع التكاليف غير الضريبية المتعلقة بالأعمال التجارية" (عباسي، 2016، ص. 56). وعليه يمكن القول أن التسيير الجبائي يتميز بخاصيتين أساسيتين هما:

**1.2.2. استعمال الوسائل المشروعة قانونا:** ينقسم التهرب الضريبي إلى تهرب ضريبي قانوني وتهرب ضريبي غير قانوني، فالأول هو مجال حركة التسيير الجبائي، ويكون إما مقصودا من المشرع الضريبي، بهدف توجيه النشاط الاقتصادي، عن طريق المزايا الجبائية، أو غير مقصود من خلال الثغرات القانونية، ويعرف أحيانا بالتهرب الضريبي أو بالغش الضريبي المشروع، ويأخذ ثلاث أشكال أساسية: الامتناع، الإحلال، والاستفادة من ثغرات القانون (Vernier, 2014, p. 20)؛ ومثال هذه الأشكال نذكر استعمال الجنات الضريبية، والتي تعد من أشهر الوسائل المستعملة في التهرب الضريبي في وقتنا الحالي، هذه الأخيرة تعرف بأنها "ولاية قضائية قد تكون دولة أو دويلة أو إقليم، تكون فيه الضريبة على الربح والدخل منخفضة جدا أو معدومة، وتعمل على جذب الأموال اعتمادا على هذه الميزة، وعادة ما تمنح هذه الولايات القضائية ميزة أخرى وهي السرية، التي تعتبر ضرورية لمن يريد أن يتهرب من دفع الضريبة في بلده حتى لا تستطيع السلطات الضريبية الوصول إلى معلومات عن هذه الأموال" (دياب، 2015، ص. 05).

بناء على ما سبق، لا يعد التسيير الجبائي مخالفا للقوانين، فهو يمثل الاستخدام الذكي للقوانين والاتفاقيات للحد من العبء الضريبي، وبالتالي لا يوجد أي انتهاك للتشريع الضريبي، فالتسيير الجبائي يمكن اعتباره جزء من إستراتيجية المؤسسة للوصول بمراديتها إلى أعلى درجة ممكنة، مع احترام التشريعات والقوانين، وهو بذلك يختلف عن الغش الضريبي.

**2.2.2. الفرار الطوعي للتسيير الجبائي:** تتضمن عملية اتخاذ القرار الاختيار بين بديلين أو أكثر، أي بين عدة طرق ممكنة تقود نحو هدف مرغوب، بحيث يجرى انعدام البدائل عملية التسيير من معناها، فالقرارات التي تنتج عن التسيير الجبائي هي قرارات تعكس إرادة المؤسسة، وليست مفروضة عليها، وعليه لا يمكن الحديث عن التسيير الجبائي إذا لم تكن هناك خيارات

وبدائل جبائية يمنحها المشرع للمؤسسة من أجل تسيير عملياتها المختلفة، إذ يصبح الأمر في مثل هذه الحالة مجرد تطبيق بسيط للقواعد والإجراءات الضريبية التي يحددها التشريع أو التنظيم.

### 3.2. أهداف التسيير الجبائي

تتمثل أهداف التسيير الجبائي في:

- تحقيق الأمن الجبائي للمؤسسة، من خلال الحرص على احترام ومطابقة القرارات الجبائية للمؤسسة للقواعد الجبائية؛ فالمسير ملزم بالتعامل بشكل جيد مع جباية العمليات الجارية التي تقوم بها المؤسسة، ثم بعد ذلك يمكنه الاهتمام بكيفية تخفيف العبء الضريبي.
- التحكم في العبء الضريبي، من خلال العمل على خفض الضريبة وتأجيلها، من أجل الاستفادة من وفرة مالية تعزز وضعية الخزينة، أو الرفع من العبء الضريبي، من خلال الامتناع عن الاستفادة من امتياز جبائي آني، من أجل تحقيق أهداف تسييرية معينة.
- البحث عن الفعالية الجبائية، وتمكين المؤسسة من الحصول على الامتيازات الجبائية والمالية والتنافسية، ويساعد التسيير الجبائي في البحث عن الفعالية الجبائية من خلال: الفعالية بواسطة الحصول على الامتيازات الجبائية، الفعالية بواسطة الحصول على الامتيازات المالية، الفعالية بواسطة الحصول على الامتيازات التنافسية (عباسي، 2011، ص. 14).

### 3. الأسس النظرية للإستشارة الجبائية

يتناول هذا الجزء بعض المفاهيم النظرية المرتبطة بالإستشارة الجبائية وأهميتها.

#### 1.3. مفاهيم أساسية حول الإستشارة الجبائية

تعرف الخدمة الإستشارية بأنها "علاقة تفاعلية بين خبير إستشاري مؤهل بحكم تكوينه العلمي وتجربته العملية ومقدرته الفنية وعميل يحتاج إلى هذا الخبير" (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2018)؛ وبالرجوع إلى التشريع الجزائري، فإن مفهوم الإستشارة الجبائية ضيق نوعا ما، حيث ينظم هذه المهنة في الجزائر الأمر 87-71 المؤرخ في 29 ديسمبر 1971، والذي يحدد شروط ممارسة مهنة المستشار الجبائي، المعدل والمتمم بالمادة 155 من قانون المالية لسنة 1996، هذا الأخير عرف المستشار الجبائي في المادة 2 منه كما يأتي: "يقصد بمفهوم المستشار الجبائي كل من يقدم المشورات أو الإستشارات بصفة شخصية أو عامة، أو يقوم كذلك بجميع الأشغال المتعلقة بالجباية لحساب زبونته، ويمكن أن يدعى على وجه الخصوص لوضع التصريحات

الجبائية، وتدقيق الإنذارات وتحرير وتقديم الشكاوى للإدارات الجبائية بصفته وكيلا" (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1971، ص. 02).

### 2.3. مواصفات المستشار الجبائي

ظهرت خدمات الإستشارة الجبائية نتيجة لتعقيد مجال الأعمال عموما والمجال الجبائي خصوصا، وعلى المستشار الجبائي الذي تعينه المؤسسة أن يكون عند الثقة الموضوعية فيه، بما يستوجب أن تتوفر فيه مجموعة من المتطلبات المهنية والأخلاقية والقدرة على التسيير بما يسمح له بالإحاطة بالخطر الجبائي من جهة، وتقديم نصائح مناسبة تسمح باستغلال الفرص الجبائية المتاحة من جهة أخرى. فمن ناحية الكفاءة، وانطلاقا من متطلبات المهنة وطابعها المتغير باستمرار، يرى "مرقص" أن تحقيق جودة الإستشارات الجبائية يعتمد على توفر المستشار الجبائي على المواصفات الآتية (بوعلام، 2005، ص. 15):

- العناصر المتعلقة بشخص المستشار، وترتبط أساسا بشروط التأهيل العملي والعملي والتخصص والتدرج المهني.
- الشروط المتعلقة بالعلاقة مع الزملاء، وهي تتركز على الالتزام بقواعد السلوك المهني إضافة إلى البحث عن رضا العملاء.
- العناصر المتعلقة بأداء الإستشارات، وفيها يجب أن يبذل المستشار الجبائي أقصى عناية ممكنة في المهام الموكلة إليه، وأن لا يقتصر دوره على النصيحة فقط، بل يجب عليه التحذير المبكر.

### 3.3. أشكال الإستشارة الجبائية في الجزائر

تختلف الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية في تعيين المستشار الجبائي، فمنها من تستفيد من خدماته داخل هيكلها التنظيمي، فيما تلجأ أخرى إلى استئجار الإستشارة الجبائية من المكاتب الخاصة، سواء المستشارون الجبائيون المعتمدون، أو اللجوء إلى مكتب المحاسبة الذي يتولى محاسبية المؤسسة، وهناك من يجمع بين الأسلوبين، وتبعاً لذلك يمكن تقسيم أنواع الإستشارة الجبائية في الجزائر إلى قسمين كما يأتي:

**1.3.3. الإستشارة الجبائية الداخلية:** عادة ما يقوم بهذا النوع من الإستشارة قسم المحاسبة والمالية أو محاسب الشركة أو موظف معين خصيصا للتكليف بالجانب الجبائي من التسيير، ومتابعة التفاصيل الجبائية وتقديم اقتراحات وتوصيات لمجلس الإدارة أو للمالكين فيما يخص

الجانِب الجبائي للمؤسسة. ويرجع توجه بعض المؤسسات إلى تعيين مستشار جبائي داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى أن المستشار يدعم كفاءته المهنية ويزيد من انتظام أدائه للخدمات الضريبية، حيث يوجد عدد من الشركات تحصل على الخدمات الضريبية عن طريق وظيفة إستشارية داخل الهيكل الوظيفي لها، وتظهر طبيعة الانتماء الوظيفي لمستشار الجبائية كمتغير مؤثر في اتساق وحكمة وكفاءة أدائه خلال الممارسة المهنية في المجال الضريبي (شلغوم، 2012، ص. 82).

**2.3.3. الإستشارة الجبائية الخارجية:** يقصد بالإستشارة الجبائية الخارجية التوجه إلى مكاتب جبائية أو محاسبة خارجية، من أجل الحصول على التوجيهات المتعلقة بالوظيفة الجبائية، فكثيرا ما تتولى مكاتب المحاسبة الإستشارة الجبائية تماشيا مع المهام المحاسبية الأخرى، نظرا للثقة المتراكمة بفعل التعاملات طويلة الأمد، وقد تلجأ المؤسسة إلى مستشار جبائي معتمد، خصوصا في حالة تقديم الطعون أو التمثيل أمام الإدارة الجبائية. ويرر توجه المؤسسات إلى الإستشارة الخارجية بأنه أسلوب يزيد من اتساق وانتظام وكفاءة أداء المهام الضريبية، وذلك أن عمل المستشار الجبائي يكون في استقلالية تامة، ولا تحدث أي مشاكل بينه وبين إدارة المؤسسة التي يعمل، فيها كما أن المكاتب الخاصة تتنافس فيما بينها، مما يؤدي في النهاية إلى تطوير أداء تلك الخدمات والارتقاء بوجودها، وهذه العوامل تؤدي في النهاية إلى تحقيق مصلحة المؤسسة" (شلغوم، 2012، ص. 83).

#### 4. دراسة تطبيقية بمكتب مستشار جبائي معتمد

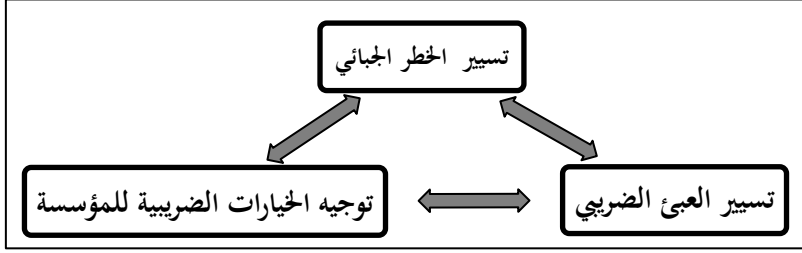
##### 1.4. حدود الدراسة

تمت الدراسة بمكتب الأستاذ "غاشي عبد القادر"، مستشار جبائي معتمد منذ عام 2012 من وزارة المالية، ويزاول مهنته منذ عام 2013 بمكتبه الخاص المتواجد بشوارع الإخوة مشهود وسط مدينة قسنطينة، قرب مبنى المديرية الولائية للضرائب، والمتمثل في شقة من أربع غرف على شكل مؤسسة فردية.

##### 2.4. محاور الإستشارة الجبائية في المكتب محل الدراسة

من أجل توضيح المحاور الأساسية التي يمكن للمستشار الجبائي أن يتدخل من خلالها في إطار التسيير الجبائي للمؤسسة الاقتصادية، تم توجيهنا إلى نموذج تسييري يتكون من ثلاث عناصر أساسية، يمكن توضيحها من خلال في الشكل الآتي:

الشكل 1: مستويات تدخل المستشار الجبائي في التسيير الجبائي للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المستشار الجبائي.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن العناصر التي يتدخل من خلالها المستشار الجبائي في التسيير الجبائي للمؤسسة الاقتصادية تنطلق من توجيه الخيارات الضريبية للمؤسسة بما يسمح لها باتخاذ القرار السليم، وهو ما يرتبط مباشرة بالعنصر الثاني المتمثل في تسيير العبء الضريبي، ويرتبط كلا هذين العنصرين بالعنصر الثالث وهو تسيير الخطر الضريبي، حيث أكد لنا المستشار الجبائي المشرف على المكتب أن أولوية الإستشارة الجبائية هي تفادي الخطر الضريبي قبل التفكير في تحقيق وفر أو تسيير العبء.

**1.2.4. توجيه الخيارات الضريبية للمؤسسة:** لا تتوقف اختيارات المؤسسة فقط على العامل الجبائي، بل يأخذ المستشار الجبائي بعين الاعتبار كل عناصر التكاليف، وكذا الميول الشخصي للمستثمر عند تقديمه للإستشارة، ومن بين النقاط التي تحتاج فيها المؤسسة إلى تدخل من المستشار الجبائي من أجل توجيه خياراتها:

#### • التدخل في دراسة الجدوى الاقتصادية

حسب المستشار الجبائي المشرف على المكتب محل الدراسة، فإن اللجوء إلى الإستشارة الجبائية خلال دراسة الجدوى في الجزائر هو أمر نادر، ولا يوجد قانون يلزم المؤسسات باللجوء إلى مستشار جبائي في حالة بدء استثمار جديد، ويلجأ أغلب المستثمرين إلى استنساخ النماذج الناجحة، كما يرى أن المشاريع الجديدة من الأحسن أن يفرض عليها الاستعانة بمستشار جبائي، لأن اختيار مشروع ناجح يتابعه المستشار يدفع إلى الاستفادة من عدة امتيازات.

#### • اختيار نظام الخضوع الضريبي

يمكن للمكلفين بالضريبة الخاضعين لنظام الضريبة الجزافية الوحيدة، أن يختاروا الخضوع للضريبة حسب نظام الربح الحقيقي، ويكون هذا الاختيار ساريا لمدة 3 سنوات، تجدد ضمنا

بعدها إلا في حالة تبليغ الإدارة الجبائية بالرغبة في التخلي عن الخيار. وهنا يتم توجيه المؤسسات إلى النظام الجزائي أو النظام الحقيقي حسب عدة اعتبارات من بينها حجم وطبيعة النشاط، وتلعب خبرة المستشار الجبائي دورا كبيرا في الاختيار.

### • اختيار نوع الضريبة

بالنسبة للمؤسسات الخاضعة لنظام الربح الحقيقي، فإن الشكل القانوني للمؤسسة هو الذي يحدد نوع الضريبة السنوية التي تخضع لها (الضريبة على الدخل الإجمالي أو الضريبة على أرباح الشركات)، إلا أن القانون الجبائي الجزائي يمنح الخاضعين للضريبة على الدخل الإجمالي من حق طلب الخضوع للضريبة على أرباح الشركات، وهو خيار لا يمكن التراجع عنه. إن المفاضلة بين هاتين الضريبتين تتطلب الانتباه إلى كون الضريبة على الدخل الإجمالي تصاعدية، وبالتالي فهي تناسب الأوعية الصغيرة، في حين تناسب الضريبة على أرباح الشركات الأوعية الكبيرة، وفي هذه الحالة يتم توجيه المؤسسات بناء على الأرباح الصافية المتوقعة.

### 2.2.4. تسيير العبء الضريبي

يتدخل المستشار الجبائي في تسيير العبء الضريبي للمؤسسة الاقتصادية من خلال جملة من العناصر نوجزها فيما يأتي:

#### • توجيه المؤسسة للحصول على امتيازات جبائية

يهدف المستشار الجبائي خلال هذه الخطوة إلى إدخال المؤسسة في المشاريع التي تكون مدعومة من طرف الدولة عن طريق التحفيزات الجبائية، كون ربحية المؤسسة تتأثر بصورة مباشرة بمختلف الضرائب المفروضة على الدخل أو الأرباح المحققة. وفي هذا الإطار، يتم توجيه العديد من زبائن المكتب كما يأتي:

- المستثمرون اللذين لديهم أموال يرغبون في توظيفها، يتم توجيههم إلى تقديم طلب للحصول على امتيازات من الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)، والتي تمكنهم من الاستفادة من إعفاءات وتخفيضات ضريبية.
- المستثمرون الشباب الراغبون في الحصول على دعم مالي، يتم توجيههم إلى الاستفادة من قروض الوكالة الوطنية لعدم تشغيل الشباب (ANSEJ)، والصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)، والوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة (ANGEM)، أين تستفيد المشاريع الممولة من طرفهم من عدة من الامتيازات الجبائية.



تجدر الإشارة إلى أن بعض التوجيهات التي يقدمها المستشار الجبائي لا تأخذ الطابع الجبائي، إلا أنها تساهم في تخفيف الأعباء شبه الجبائية للمؤسسة وتخفيض تكاليفها، مثل توجيه المؤسسة إلى توظيف عمال في إطار عقود ما قبل التشغيل للاستفادة من التحفيزات الممنوحة، كون كتلة الأجور تمثل عادة جزء كبيراً من تكاليف المؤسسة، وتسمح هذه الصيغة للمؤسسة بالاستفادة من التكفل التام أو الجزئي بالأجرة الشهرية والاشتراكات في الضمان الاجتماعي.

### • اختيار المزيح التمويلي للمؤسسة

يتدخل المستشار الجبائي في هذه المرحلة بهدف توجيه المستثمر للاستفادة من قابلية الأعباء المالية للتخفيض عند تحديد الوعاء الضريبي، وأشار المستشار الجبائي المشرف على المكتب محل الدراسة إلى أن المزايا الجبائية ليست الدافع الوحيد لاختيار مصدر التمويل، بل يؤخذ بعين الاعتبار المفاضلة بين تكاليف هذه المصادر، وكذا مزايا وعيوب كل مصدر، وتتمثل المزايا الجبائية لمصادر التمويل المختلفة فيما يأتي:

- الأسهم: يهدف توجيه المؤسسة إلى هذا المصدر التمويلي إلى عدم إلزامها بتوزيع الأرباح على المساهمين، وبذلك تتحول الأرباح غير الموزعة إلى مصدر للتمويل الذاتي يوفر لخزيرتها هامش سيولة لتغطية احتياجاتها، كما تزيد الأسهم من قدرتها المستقبلية على الاقتراض؛
- القروض: تتميز القروض جبائياً بقابلية خصم الفوائد الناتجة عنها عند تحديد الوعاء الضريبي، مما يخفف من العبء الضريبي، عكس الأسهم حيث لا تستفيد المؤسسة من أي خصم إضافي من الوعاء الضريبي.
- التمويل بالاستئجار: يتميز بقابلية مبالغ الإيجار للخصم عند تحديد الوعاء الضريبي؛ وعند انتهاء الاستئجار بجزاءة الأصل تحقق المؤسسة وفرات ضريبية من ناحيتين: تمويل حيازة الأصل بتكاليف الإيجار، زيادة على تخفيضها من الوعاء الضريبي، وإذا ما كانت مدة الإيجار أقل من العمر الإنتاجي للأصل أو في حالة تجديده، يحقق حساب اهتلاك الأصل بعد حيازته وفرات ضريبية.
- إعادة استثمار فوائض القيمة الناتجة عن التنازل: ومن المزايا الجبائية لهذا المصدر أن المؤسسة إذا اختارت إعادة استثمار فائض القيمة الناتج عن التنازل في أجل أقصاه ثلاث سنوات، فإن هذا الفائض يعفى كلياً من الضريبة.

### • تسيير العجز

حسب رأي المستشار الجبائي المشرف على المكتب محل الدراسة، فإنه أمام المؤسسة التي حققت خسارة مجال حركة ضيق للتعامل مع عجزها، لأنها لا تستطيع الخروج منه، وهدفها خلال هذه المرحلة هو الاستفادة قدر المستطاع من الإمكانيات المتاحة للتعامل معه، وهنا تكون أمام المؤسسة خيارين:

- الترحيل الأمامي للعجز: عندما تكون نتيجة المؤسسة لسنة ما عجزاً، فإن هذا الأخير يعتبر عبئاً قابلاً للخصم من ربح السنة الموالية (لا يسمح للمؤسسة بتحميل جزء فقط من العجز بل يجب تحميله بقدر طاقة استيعاب الربح له)، إذا لم يكن هذا الربح كافياً لخصم العجز كلياً، فإن العجز المتبقي يرحل بالترتيب إلى السنوات اللاحقة في حدود أربع سنوات التي تلي السنة التي تم فيها تسجيل العجز، وإذا لم تحقق المؤسسة خلال هذه السنوات أرباحاً أو أن الأرباح المحققة لم تكفي لتغطية العجز، فإن هذا الأخير يسقط بالتقادم، ولا يمكن تحميله على سنوات أخرى.
- الترحيل الخلفي للعجز: الأصل هو الترحيل الأمامي للعجز في حدود أربع سنوات، لكن يمكن الترحيل الخلفي للعجز بتحميله على الأرباح الجبائية غير الموزعة للثلاث سنوات الأخيرة التي سبقت سنة العجز، مع البدء بأقدم ربح غير موزع، وهذا دون أن تفقد المؤسسة حقها في الترحيل الأمامي للعجز غير المحمل.

### • تسيير الاهتلاكات والمؤونات

إن تعدد أنظمة الاهتلاك يمنح للمؤسسة فرصة اختيار النظام الأكثر ملاءمة لظروفها، وهو الخيار الذي يسمح للمستشار الجبائي بالتدخل في قرارات التسيير الجبائي، على سبيل المثال يتم توجيه المؤسسات التي يتميز نشاطها بالاستقرار إلى البقاء في نظام الاهتلاك الخطي، كونه النظام المعمول به في الجزائر ما لم تطلب المؤسسة تغييره، أما الاهتلاك المتناقص يتم فيه استرجاع قيمة الاستثمار بوتيرة أسرع من النظام الخطي، بحيث يمكن المؤسسة من توفير تمويل ذاتي كبير في السنوات الأولى وانخفاضه تدريجياً في السنوات اللاحقة، وكذا الخضوع لضريبة أقل في السنوات الأولى وبالتالي فإن هذا النظام يلائم المؤسسات حديثة النشأة، حيث يمكنها من استرجاع الجزء الأكبر من قيمة استثماراتها، ويوفر لها الموارد اللازمة لمواجهة الاختلالات التي قد تتعرض لها في بداية نشاطها، وفيما يخص الاهتلاك المتصاعد فهو عكس نظام الاهتلاك

المتناقص، حيث يتصاعد قسط الاهتلاك تدريجيا، ويترتب على ذلك تحقيق المؤسسة لتمويل ذاتي ضعيف في السنوات الأولى ثم يتزايد بمرور الوقت، ومن ثم فإنه يناسب المؤسسات الساعية إلى التوسع التدريجي أو التي اعتمدت على القروض لتمويل استثماراتها.

أما بالنسبة للمؤسسات، فهي تكلف غير مؤكدة كونها متوقعة الحدوث فقط، فإذا تحققت فعلا تصبح تكلفة نهائية تطرح من نتيجة السنة المالية، وهو ما يقلص الوعاء الضريبي، أما إذا لم تتحقق فإنها تضاف إلى النتيجة، والمؤونة غير المحققة ترفع من قدرة التمويل الذاتي للمؤسسة، أما المؤونة المحققة فإضافة إلى تغطيتها للخسائر فإنها تساهم في تحقيق وفورات ضريبية نتيجة معاملتها كعبء قابل للتخفيض عند تحديد أساس الضرائب على الأرباح.

### • تسيير العبء الجبائي على خزينة المؤسسة

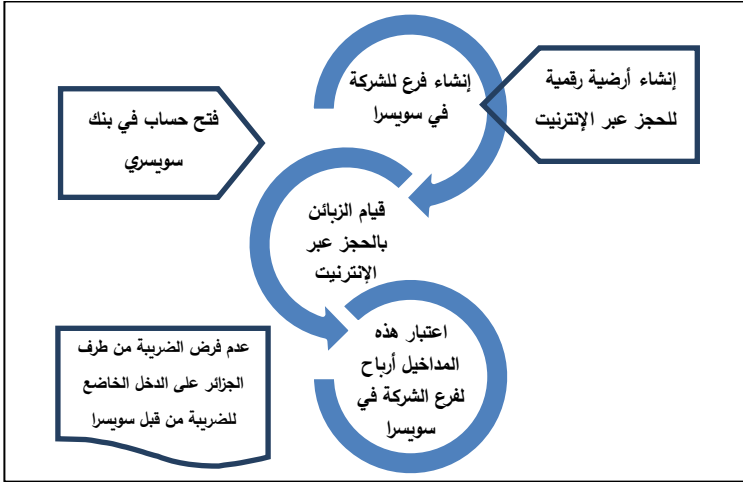
ينبغي على المستشار الجبائي تنبيه المؤسسة إلى ضرورة الموازنة بين ما تدفعه من ضرائب وما تقبضه من مداخيل، وذلك بحصر جميع الضرائب التي تخضع لها، وحسن تسييرها، من خلال جدولتها، فمثلا بالنسبة للرسم على القيمة المضافة، فعندما تمنح المؤسسة مهلة دفع للزبائن أكبر مما يجب، فإنها تصبح ملزمة بدفع الرسم على القيمة المضافة، الذي لم تحصله من خزينتها، وهذا ما يحدث احتياجا ماليا يؤثر سلبا في توازنها المالي، لهذا يجب عليها أن تسيير وبصفة عقلانية مهلة الدفع المتعلقة بمختلف المتعاملين معها (الزبائن والموردين).

### • توجيه المؤسسة نحو التجنب الضريبي

حسب المستشار الجبائي المسؤول عن المكتب محل الدراسة، فإنه يقوم بتوجيه المؤسسات الراغبة في تخفيف العبء الضريبي إلى جملة من الإجراءات منها:

- تخفيض النشاط الإنتاجي الذي تفرض عليه ضرائب مرتفعة.
  - الامتناع عن توظيف رؤوس الأموال في بعض الميادين الخاضعة لضرائب مرتفعة.
  - العزوف عن استيراد أو تصدير السلع التي تفرض عليها رسوم جمركية مرتفعة.
- تدخل هذه الإجراءات إجمالا في إطار التهرب الضريبي المشروع، وعند استفسارنا عن واقع استعمال الجنات الضريبية في التسيير الجبائي في الجزائر، قدم لنا المستشار الجبائي مثلا حول ما تقوم به بعض وكالات السياحة والأسفار المحلية التي تستعمل هذه الطريقة، حيث تقوم باستغلال معاهدات الإزدواج الضريبي لتخفيف العبء الضريبي على الدخل، ويمكن توضيح هذه التقنية من خلال الشكل الآتي:

## الشكل 2: التجنب الضريبي لوكالات السفر باستخدام الجنات الضريبية.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الشرح المقدم من المستشار الجبائي.

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن هذه الشركات تستفيد من اتفاقية الإزدواج الضريبي بين الجزائر وسويسرا، والتي تقتضي عدم فرض الضريبة من طرف دولة إقامة المكلف على الدخل الخاضع للضريبة من قبل الدولة مصدر الدخل، مما يتيح التهرب من دفع الضريبة على الدخل بشكل قانوني كأحد مظاهر التسيير الجبائي، حيث تدفع هذه الشركات ضرائب منخفضة جدا في سويسرا التي تعتبر جنة ضريبية، ولا تخضع هذه المداخل بعد ذلك إلى أي اقتطاع ضريبي عند دخولها إلى الجزائر.

### 3.4. تسيير الخطر الضريبي

ينتج الخطر الضريبي عن احتمال ارتكاب المؤسسة لأخطاء نتيجة لتعدد القوانين الضريبية وتعدد الالتزامات الناتجة عنها، وكذا بسبب عدم كفاءة العامل البشري المكلف بالتسيير الجبائي، كما يمكن أن تتعرض المؤسسة إلى الخطر الضريبي نتيجة لمحاولة اللجوء إلى الغش الضريبي، من خلال جملة من العناصر نوجزها فيما يأتي:

- **الحرص على انتظام المحاسبة واحترام القوانين التي تنظم نشاط المؤسسة:** يحرص المستشار الجبائي على توجيه المؤسسة إلى المسك الصحيح للدفاتر المحاسبية الضرورية، كونها وثائق إثباتية هامة تساهم في حمايته في حالة المتابعة من طرف الإدارة الجبائية. ومن بين أهم التوجيهات التي يحرص المستشار الجبائي على قيام المؤسسة بها ما يأتي:

- القيد في السجل التجاري خلال مدة شهرين من تاريخ بداية النشاط؛

- مسك الدفاتر المحاسبية (دفتر يومية، دفتر الأستاذ، دفتر الجرد)، والاحتفاظ بكافة الوثائق التي يمكن معها مراجعة العمليات اليومية، وكذا إجراء جرد مرة واحدة سنويا على الأقل لعناصر الأصول والخصوم، وإقفال الحسابات قصد إعداد القوائم المالية، كما يجب حفظ الدفاتر والمستندات لمدة عشر سنوات؛
- احترام قواعد الوقاية الصحية والأمن الخاصة بالنشاط، حيث تقوم اللجان متساوية الأعضاء للوقاية الصحية والأمن بتفتيش أماكن العمل، وتتعرض المؤسسة إلى عقوبات وغرامات في حالة عدم احترام شروط الأمن والنظافة والوقاية التي يحددها النظام؛
- التصريح بالعمال لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، حيث يتم إجراء تفتيشات فجائية من قبل مفتشية العمل، وتتعرض المؤسسات التي لا تقوم بتسجيل العمال لدى الضمان الاجتماعي في أجل عشرة أيام ابتداء من تاريخ توظيفهم إلى غرامة مالية وعقوبات أخرى حسب الحالة؛
- احترام الأسعار المقتنة والمحددة من طرف وزارة التجارة لبعض المواد والخدمات، والتي تخضع لمراقبة مكتب مراقبة الممارسات التجارية التابع للمديريات الولائية للتجارة.
- **احترام آجال التصريحات الجبائية وآجال دفع الضرائب:** تعتبر التصريحات الجبائية أداة ربط بين الإدارة الضريبية والمكلفين بالضريبة، ونظرا لتعقيد الإجراءات الجبائية، وتعدد الضرائب التي تخضع لها المؤسسة أحيانا، إضافة إلى عدم استقرار القوانين الجبائية، تقع بعض المؤسسات في أخطاء فيما يتعلق بكيفية التصريح أو آجاله، وكذا آجال الدفع وطرقها، وهنا يأتي دور المستشار الجبائي في توجيه المؤسسة إلى احترام الآجال القانونية، وتمثل التصريحات التي ينبغي على المؤسسة احترامها فيما يأتي:
  - التصريح بالوجود: ويكون خلال الثلاثين يوما الأولى من انطلاق النشاط، لدى مفتشية الضرائب المتواجدة في مكان ممارسة النشاط؛
  - التصريحات الدورية: وأبرزها التصريح الشهري والتصريح السنوي بالمداخيل والنتائج؛
  - التصريح بالتوقف عن النشاط: يتعين على المؤسسة في حالة التوقف عن النشاط التصريح لدى مصلحة الضرائب في أجل عشر أيام ابتداء من تاريخ التوقف.

- **تمثيل المؤسسة أمام الإدارة الضريبية:** إن الأصل في خدمة الإستشارة الجبائية أن تكون في مرحلة اتخاذ القرار، وبالتوازي مع نشاط المؤسسة من أجل تفادي وقوع الخطر الضريبي وتعرض المؤسسة إلى عقوبات وغرامات، إلا أن غياب الوعي الضريبي لدى المكلفين بالضريبة من جهة، وعدم استقرار وتعقد القوانين الجبائية من جهة أخرى، يدفع بالعديد من زبائن المكتب إلى

اللجوء إلى المستشار الجبائي بعد وقوع خلاف مع الإدارة الضريبية، وهنا يتدخل المستشار الجبائي بحكم معرفته بالقوانين من أجل تخفيف العقوبات إلى أقصى حد ممكن، وذلك أمام الإدارة الضريبية في مرحلة التحكيم أو أمام لجان الطعن القانونية. وتعتبر هذه أهم المحاور والعناصر المشار إليها من طرف المستشار الجبائي التي تقدم للزبائن كإستشارات جبائية.

## 5. خاتمة

تضمن القانون الضريبي الجزائري مجال من الحرية، يسمح للمؤسسات باختيار الوضعية التي تناسبها، والتي تسمح لها بتسيير وظيفتها الجبائية، ويتمحور التسيير الجبائي حول هذا المجال، حيث منح المشرع الجزائري للمستثمرين جملة من الامتيازات يسمح حسن استغلالها بتحقيق وفرات ضريبية، وزيادة قيمة المؤسسة، إلى جانب التركيز على النظرة المستقبلية للأهداف المسطرة، ومحاولة التخطيط والتنبؤ بكل التكاليف المرتقبة وخاصة الجبائية منها، للسيطرة عليها ثم وضع إستراتيجيات تتماشى والأهداف المسطرة. إلا أن عدم استقرار وتعقد القوانين الجبائية، يدفع بالعديد من المؤسسات إلى الاستعانة بخدمات أشخاص أو هيئة مهنية مختصة في شكل إستشارات جبائية، أو تمثيل المؤسسة أمام الإدارة الضريبية.

رغم الإضافة الكبيرة التي تقدمها هاته الإستشارات للمؤسسات الاقتصادية، إلى أنه لا يوجد قانون يلزم المؤسسات بالاستعانة بها، وذلك بعكس إجبارية مسك المحاسبة، ووجود مدقق حسابات يتابعها ويفحص حساباتها، الأمر الذي همش المستشارين الجبائيين المعتمدين، إلا في حالة تمثيل المؤسسات أمام الإدارة الجبائية عند وجود نزاع معها أو طمعا في تخفيض قيمة الضرائب المفروضة عليها، كون المستشار الجبائي هو بالضرورة موظف سابق بالإدارة الضريبية بخبرة لا تقل عن عشرة سنوات، فعلى غرار مكانتهم فهم يكتسبون معارف كبيرة وإلمام بالثغرات الموجودة في القوانين إلى جانب الاستخدام الأمثل لها.

## قائمة المراجع

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية (1971). الأمر رقم 87-71، المؤرخ في 29 ديسمبر 1971، الذي يحدد شروط ممارسة المهنة الخاصة بالمستشار الجبائي. الجريدة الرسمية، 107.
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية (1996). الأمر رقم 27-95، المؤرخ في 30 ديسمبر 1995، المتضمن قانون المالية لسنة 1996، الجريدة الرسمية، 82.
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية (2017). القانون رقم 17-11، المؤرخ في 27 ديسمبر 2017، المتضمن قانون المالية لسنة 2018، الجريدة الرسمية، 76.
4. الحواس، زرواق (2005). فعالية التسيير الجبائي في ترشيد صناعة القرار. الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة، الجزائر: جامعة المسيلة.
5. المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2018). الخدمات الإستشارية. تاريخ الدخول: 24 أبريل 2018، الساعة 19:30، متاح على: <https://www.arado.org>.

6. بعليش، نور الدين وزرقون، محمد (2015). أهمية الإستراتيجية الجبائية في اتخاذ قرارات التمويل - دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية المدرجة في بورصة الجزائر خلال الفترة (2010-2013). المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، 1(1)، ص ص. 7-17.
7. بن واضح، الجيلاني (2008). تحليل التأثير الجبائي على نتائج وبعض اختيارات المؤسسة. ملتقى دولي بعنوان صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر: جامعة المسيلة.
8. بوعلام، وهي (2005). التحكم في التسيير الجبائي لأعباء المؤسسة للمساهمة في اتخاذ القرار. الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة، الجزائر: جامعة المسيلة.
9. دياب، أسامة (2015). السياحة الضريبية مسمار جديد في نعش العدالة الإجتماعية. ط 1. القاهرة: وحدة العدالة الاقتصادية والإجتماعية.
10. شعوي، محمود فوزي، وعباسي، صابر (2013). أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة. مجلة الباحث، 12، ص ص. 117-128.
11. شلغوم، حنان (2012). أثر الإصلاح الضريبي في الجزائر وانعكاساته على المؤسسة الاقتصادية: حالة الشركة الوطنية للمياه منقطة قسنطينة. (مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة)، متاحة على الرابط الآتي: <https://bu.umc.edu.dz/theses/economie/ACHE3885.pdf>
12. عباسي، صابر (2011). أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة (مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة)، متاحة على الرابط الآتي: [https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/1364/1/Saber\\_Abbassi.pdf](https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/1364/1/Saber_Abbassi.pdf).
13. عباسي، صابر (2016). دور التسيير بالقيمة للضرائب في اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة عينة من المؤسسات في قطاع المحروقات (رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة)، متاحة على الرابط الآتي: [http://thesis.univ-biskra.dz/2518/1/Th%C3%A8se\\_36\\_2016.pdf](http://thesis.univ-biskra.dz/2518/1/Th%C3%A8se_36_2016.pdf).
14. عياض محمد عادل (2003) محاولة تحليل التسيير الجبائي وآثاره على المؤسسات مذكرة ماجستير جامعة ورقلة.
15. فتحة، أميرة (2017). دور المراجعة الجبائية في تحسين أداء التسيير الجبائي بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية (جامعة المسيلة)، 10(17)، ص ص. 191-205.
16. Hentati, Adlène. (2009). L'optimisation fiscale en matière d'impôt sur les sociétés rôle de l'expert-comptable. (Mémoire du Diplôme d'Expertise Comptable, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de SFAX), Tunisie.
17. Menchaoui, Ines (2009). Identification et impact des pratiques de gestion fiscale sur la performance fiscale des groupes de sociétés. (Thèse de doctorat, Université El Manar), Tunisie.
18. Mouilhi, Anis (2006). La gestion fiscale de l'entreprise: cas de Tunisie (Mémoire de fin d'étude de doctorat troisième cycle, IEDF), Tunisie.
19. Mulligan, Emer (2008). Tax planning in practice: A field study of US multinational corporations. (PhD Thesis, Arwick Business School). United Kingdom.
20. Van Der, Robert (2006). Lank managing tax value chain. International Tax Review, London: Price Waterhouse Coopers, 29.
21. Vernier, Eric (2014). Fraude fiscale et paradis fiscaux: Décrypter les pratiques pour mieux les combattre. Paris: Dunod.

" التعليم المقاولاتي وأثره على التوجه المقاولاتي لدى الطلبة :  
دراسة استطلاعية لآراء طلبة المقاولاتية بجامعة -بسكرة -"

**Entrepreneurship Education and its Impact on Student's  
Entrepreneurship Orientation: An exploratory study of the  
student's entrepreneurship opinions at Biskra University**

<sup>2</sup> الزهرة ناصري (طالبة دكتوراه)

جامعة محمد خيضر -بسكرة-

[zohra.naceri@univ-biskra.dz](mailto:zohra.naceri@univ-biskra.dz)

<sup>1</sup> د.ليلي بن عيسى

جامعة محمد خيضر -بسكرة-

[Leila.benaissa@univ-biskra.dz](mailto:Leila.benaissa@univ-biskra.dz)

تاريخ القبول: 2019/11/17

تاريخ الاستلام: 2019/11/11

**ملخص:** تهدف هذه الورقة البحثية إلى معرفة تأثير التعليم المقاولاتي على التوجه المقاولاتي للطلبة، آخذين طلبة المقاولاتية بجامعة محمد خيضر -بسكرة- كعينة للدراسة، والتي تكونت من 48 طالب في مستوى الماستر والدكتوراه في تخصص المقاولاتية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، مع الإستعانة بالمقابلة والملاحظة الشخصية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لكل من التعليم المقاولاتي والتوجه المقاولاتي، وكذا وجود تأثير ايجابي واضح للتعليم المقاولاتي بمختلف أبعاده المختارة والمتمثلة في المهارات الشخصية، التقنية والإدارية على التوجه المقاولاتي لدى طلبة العينة المختارة .

**الكلمات المفتاحية:** التعليم المقاولاتي، المهارات الشخصية، التقنية، الإدارية، التوجه المقاولاتي

**Abstract:** This research paper aims to understand the impact of entrepreneurial education on the entrepreneurial spirit of university students, taking entrepreneurship students at the University Mohamed khider - Biskra - ,as a sample of study. The study found that there is a clear positive impact of the different dimensions of entrepreneurial education on the entrepreneurial orientation of the selected sample students.

**Keywords:** Entrepreneurship education, interpersonal, technical, managerial skills, entrepreneurial orientation



## 1. مقدمة:

أصبح الحديث عن المقاولاتية من أهم المواضيع التي ميزت وتميزت الدراسات المهمة بالتنمية الإقتصادية، وهو ما يفسر اهتمام العديد من الدول بالمقاولاتية بمختلف محاورها، وعلى غرار باقي دول العالم تولي الجزائر اهتماما بارزا بها، لذلك تصب جل السياسات نحو تشجيع الشباب على ولوج عالم المقاولاتية من أبها الواسع، فقدمت كل الدعم المالي والتسهيلات القانونية من أجل خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي الآونة الأخيرة انتقل هذا الإهتمام إلى مجال التعليم العالي، حيث أصبح التعليم المقاولاتي يحظى بمكانة هامة في الجامعات الجزائرية وذلك من خلال استراتيجياته وبرامجه التي يقدمها والتي تساعد الشباب على صقل مهاراتهم وتنمية كفاءاتهم من أجل دفعهم وزرع الرغبة فيهم لإنشاء مؤسساتهم الخاصة.

-إشكالية الدراسة: لقد اختلف الباحثون في آرائهم ودراساتهم حول التوجه المقاولاتي، فهناك من يرى أن المقاولاتية هي مهنة تتوارث عبر الأجيال، وهناك من يرى أن المقاولاتية هي علم يمكن أن يكتسب، وتعتبر جامعة بسكرة من بين الجامعات الوطنية التي تولي اهتماما بارزا للتعليم المقاولاتي من خلال فتح تخصص المقاولاتية، وكذا دار المقاولاتية منذ مدة غير بعيدة، وذلك استنادا لتوجهات الوزارة الوصية التي تسعى لتكريس الإطار العلمي وتدعيم الإطار العملي للمقاولين الشباب وهو الإطار العام الذي تنطلق منه هذه الدراسة، وعليه نصوغ إشكاليتهما على النحو التالي :

### هل للتعليم المقاولاتي أثر على التوجه المقاولاتي لطلبة المقاولاتية بجامعة بسكرة؟

تندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية نوجزها في السؤال التالي : هل للمهارات الشخصية، التقنية والإدارية أثر على التوجه المقاولاتي لدى طلبة المقاولاتية بجامعة بسكرة؟

-فرضيات الدراسة : تنطلق هذه الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية:

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم المقاولاتي على التوجه المقاولاتي لطلبة المقاولاتية بجامعة بسكرة.

الفرضيات الفرعية :

- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد التعليم المقاولاتي والمتمثلة في (المهارات الشخصية، التقنية، الإدارية) على التوجه المقاولاتي عند طلبة المقاولاتية بجامعة بسكرة."

-أهمية الدراسة: تستقي هذه الدراسة أهميتها من :

-تطرقها لمفهوم التعليم المقاولاتي ومختلف معالنه من سياسات وبرامج، والوقوف على مفهوم التوجه المقاولاتي حسب مختلف إسهامات الباحثين .

- توضيح العلاقة بين المتغيرين في جانبها النظري وجانبها الميداني بما يعزز أهمية التعليم المقاولاتي ومساهمته في التوجه المقاولاتي.

- كما تتبع أهمية هذه الدراسة من جانبها التطبيقي ولاسيما طبيعة العينة المختارة والمتمثلة في طلبة المقاولاتية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

-أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة بصورة أساسية إلى:

-التعرف على مفهومي التعليم المقاولاتي والتوجه المقاولاتي من الجانب النظري.

-دراسة العلاقة بين التعليم المقاولاتي والتوجه المقاولاتي انطلاقا من الدراسة الميدانية، التي تضع الإطار العام لأهمية التعليم المقاولاتي في التأثير على توجهات الطلبة نحو المقاولاتية.

## 2. التعليم المقاولاتي :

1.2 . تعريف التعليم المقاولاتي: يعتبر مصطلح التعليم المقاولاتي من بين المصطلحات الخصبية، إذ لا يزال التنظير حول مضمون هذا المفهوم قائما، وفيما يلي بعض التعاريف التي قدمت له:

-هو العملية التي يكتسب بها الفرد ويستوعب وينظم المعارف التي تم تكوينها حديثا مع الهياكل الموجودة مسبقا (Joaquin Algre and Ricardo Momge, 2014).

- هو مجموعة تعاليم ذات طابع رسمي تُدرّب، وتعلم أي شخص مهتم بإنشاء مشروع خاص أو تنمية مشاريع صغيرة (Colin Tones, 2004: 417).

وفي سنة 1982 أقر Vesper أن التعليم الرسمي للمقاولاتية في الجامعات ساعد في عملية خلق الأعمال لأنه رفع مستوى وعي الطلاب بقدرة العمل الحر كخيار مهني. في الواقع أظهرت دراسات مختلفة كيف أن هذا التعليم يزيد من المواقف الإيجابية نحو زيادة الأعمال كمهنة بديلة (Peter Van des Zwan, et al,2012:627).

إلا أن أكثر التعاريف تداولها هو الآتي: التعليم المقاولاتي هو مجموعة من أساليب التعليم النظامي الذي يقوم على إعلام، تدريب وتعليم أي فرد يرغب بالمشاركة في التنمية الاقتصادية،

الاجتماعية من خلال مشروع يهدف إلى تعزيز الوعي الريادي وتأسيس مشاريع الأعمال وتطوير مشاريع الأعمال الصغيرة (كارميلا سالزانو، 2010: 21).

## 2.2. أهمية التعليم المقاولاتي: تظهر أهميته بإيجاز في كونه:

- الخطوة الأولى في غرس روح المبادرة وزيادة فرص نجاح الأعمال، وظهور مشاريع جديدة وبالتالي خلق فرص عمل مساعدة على التقليل النسبي في البطالة.
- يصنع قادة متكونين، مبدعين، مبتكرين مما قد يساهم في إحداث تغير كبير في مستقبل الاقتصاد و يساهم في تحقيق إستدامة المشاريع وبالتالي تنمية الاقتصاد وإنعاشه.
- يرفع من نسبة الأفكار الجديدة التي تتميز بالابداع.

## 3.2 أهداف التعليم المقاولاتي: بصفة عامة يهدف التعليم المقاولاتي إلى:

- تمييز وتهيئة المقاولين المحتملين لبدء مشروعاتهم أو التقدم والنمو لمنظمتهم.
- تمكين الطلبة لتحضير خطط العمل لمشاريعهم المستقبلية، ليصبحوا قادرين على خلق مشاريع تقنية متطورة أو منظمات مبنية على التكنولوجيا بشكل أكبر والعمل على تأسيس المشاريع والمبادرات المقاولاتية.

- التركيز على القضايا والموضوعات المهمة قبل تنفيذ وتأسيس المشروع مثل: أبحاث ودراسات السوق، تحليل المنافسين، تمويل المشروع والإجراءات القانونية وقضايا النظام الضريبي في البلد(مجدي عوض مبارك، 2011: 86)

## 4.2 برامج التعليم المقاولاتي

1.4.2 مجالات وموضوعات التعليم: لقد تعددت المجالات المتعلقة بخلق مشاريع جديدة ومقاولين متميزين ومن أهمها (المرجع السابق، 84-85):

\* المقاولاتية والإدارة: حيث أن المقاولاتية تركز على الفرص السوقية أولاً وكيف يمكن إستغلالها وتعظيم إحتتمالاتها بينما تركز الإدارة بشكل أساسي على الموارد والتنظيم وإدارة المنظمة بكفاءة وفاعلية.

\* مصادر تمويل المقاولين: حيث تعددت مصادر تمويل المقاولين، فبتبدأ من خلال رأس المال الذي يوفره المقاول من ماله الخاص لبدء مشروعه، ثم من خلال رأس المال الموالي والذي يتكون من رأس المال المغامر، أو رأس المال المخاطر، ثم مرحلة الاقتراض والائتمان، وأخيراً تأتي مرحلة جني الأرباح من خلال دخول مستثمرين للمشروع ومساهماتهم به.

\* المقاولاتية المؤسسية: وذلك من خلال إنشاء وتطبيق العديد من الابتكارات الجديدة التي تسهل خلق واكتشاف الفرصة المدركة في بيئة المؤسسة التنافسية، وبناء المشاريع المستقلة والتابعة للمشروع الرئيسي للمنظمة.

\* إستراتيجيات المقاولاتية : وذلك من خلال خلق المزايا التنافسية باستمرار والتي تؤدي إلى خلق الثروة بشكل كبير للمنظمة، وهذا يتحقق من خلال إستخدام الموارد بأسلوب إبداعي لإكتشاف، وتعريف القيم التنافسية وإستغلال الفرص وتجنب التهديدات.

\* سلوك المخاطرة لدى المقاول: المقصود بالمخاطرة هنا المخاطرة المحسوبة، أي القدرة على حساب المخاطر الممكن حدوثها على مختلف الأصعدة ومن ثم إتخاذ القرار الملائم لتخطيها.

\* المقاولاتية النسوية وكيفية إنبثاقها وظهورها في المجتمعات.

\* عاملية الروح المقاولاتية أو الإدراك المقاولاتي وذلك بحكم النمو الهائل في أعداد المقاولين على مستوى العالم.

\* المساهمات الاقتصادية والاجتماعية للمقاولين: ودور المؤسسة الجديدة التي ينشئها الطالب/المقاول في تنمية وتطوير المجتمعات، والتي أبرزت جميعها المساهمات العديدة للمقاولين في العالم والتي شملت خلق فرص عمل لإيراد المجتمع، الإبداع والتجديد الاقتصادي.

\* أخلاقيات الأعمال والمقاولاتية: إن المقاولون يتخذون قرارات عديدة ويقارنون بين بدائل عديدة أخلاقية وغير أخلاقية قانونية وغير قانونية، وهو ما يتطلب سيورة تعليمية محددة المعالم.

## 2.4.2 مراحل التعليم المقاولاتي:

إن عملية تعليم المقاولاتية تمر بخمس مراحل محددة، كل مرحلة تختلف عن الأخرى وتهدف هذه المراحل إلى خلق مقاول قادر على إنشاء وإدارة مشروعه بنفسه. وهذه المراحل الخمسة تتمثل في: (مجدي عوض مبارك، 95:2011):

أ. **تعلم أساسيات المقاولاتية:** يجب على الطلبة أن يتعلموا ويمارسوا الأنشطة المختلفة للملكية المشاريع في الصفوف المدرسية الابتدائية، الاعدادية والثانوية، ففي هذه المرحلة يتعلم الطلبة أساسيات الاقتصاد، والفرص والخيارات المهنية الناتجة عنهما، وأن يتقنوا المهارات الأساسية للنجاح في إقتصاد العمل الحر، وهو ما يشجع دافعية التعلم لديهم.

ب. **الوعي بالكفاءة:** إن الطلبة يتعلمون الحديث بلغة الأعمال، ويرون المشاكل من وجهة نظر أرباب العمل وهذا جانب أساسي في المهنة والتعليم التقني حيث أن التركيز يكون على

الكفاءات الأولية وإكتشافها لديهم، والتي يمكن تعلمها في مساق خاص بالمقاولاتية أو أن تحتويه المسافات والمناهج الأخرى التي ترتبط بها على سبيل المثال، يمكن أن تصبح عروض المبيعات جزءاً من مناهج مهارات الإتصال.

**ج. التطبيقات الإبداعية:** إن مجال الأعمال معقد، لذا فإن جهود التعليم تعطي فرصة للأفراد في هذه المرحلة لاستكشاف الأفكار وتخطيط الأعمال من خلال حضورهم العديد من الندوات والتي تضمن العديد من التطبيقات الإبداعية ومن هنا يكتسب هؤلاء معرفة عميقة وواسعة عن المراحل السابقة. إن هذه المراحل تشجع الأفكار والابتكار وخلق فكرة أعمال التي يتبعها اتخاذ قرار الإنشاء .

**د. بدء المشروع:** بعد أن يكتسب الأفراد البالغون تجربة العمل المقاولاتي والتعليم التطبيقي، فإن العديد منهم يحتاج إلى مساعدة خاصة لترجمة فكرة العمل المقاولاتي إلى واقع عملي، وخلق فرصة عمل، ويمكن القيام بذلك من خلال توفير الدعم والمساعدة في برامج التعليم التقني والمهني، وبرامج الدعم والمساعدة المقدمة للأفراد في كليات والجامعات، وذلك لتعزيز بدء تأسيس المشروع، وتطوير السياسات والإجراءات للمشاريع الجديدة والقائمة.

**هـ. النمو:** عندما تتضح الشركة فإن العديد من التحديات ستواجهها في هذه المرحلة، إذ أن سلسلة من الندوات المستمرة أو مجموعات الدعم يمكن أن تساعد المقاول لتعريف وتمييز المشاكل المحتملة والتعامل معها في الوقت المناسب، وحلها بفعالية بما يمكن من تطوير المشروع. لقد تعددت التصنيفات الخاصة لبرامج التعليم المقاولاتي من قبل الباحثين، ففي هذا المجال إتفقت شبكة تنمية الإدارة الدولية، المنظمة الدولية للعمل وبرنامج الأمم المتحدة لإعطاء تعريف لما سبق لبرنامج تطوير المقاولاتية وهذا المفهوم يشمل مجموعة من مراحل تطوير المقاولاتية، ويبدأ بالثقافة والتعليم والتكوين للشباب، تعزيز الأعمال التجارية، التوعية، الاستمرارية والنمو، ولا يعطي البرنامج فقط برامج للمقاولين ولكن تكوين المدربين والمشرفين أيضا ( Jean Pierre Bechard, 1994: 5)، وفي هذا الإطار حدد Hisrich et Peters المهارات الشاملة في المقاولاتية كمحتوى أساسي لأي برنامج تعليمي أو تدريبي في المقاولاتية والتي تتضمن المهارات التقنية، الإدارية والشخصية (Hisrich R and Peters M , 2002 : 320). إن برامج التعليم المقاولاتي يمكن أن تصنف إلى أربعة أصناف كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول 01: أنماط برامج التعليم المقاولاتي

أهداف البرنامج	نمط البرنامج
معرفة المزيد عن المقاولاتية ومهنة المقاول	النوعية والتحسيس بالمقاولاتية
تشكيل مهارات تقنية، إنسانية، وإدارية من أجل توليد الإيرادات الخاصة به، إنشاء مؤسسته الخاصة، وخلق مناصب شغل	إنشاء المؤسسة
الاستجابة للاحتياجات الخاصة للمالكين المسيرين	تطوير المؤسسات
تطوير المهارات من أجل التشاور، التعليم ومتابعة المؤسسات الصغيرة	تطوير المديرين

المصدر: Jean Pierre Bechard, 1994, 4.

### 3. التوجه المقاولاتي:

#### 1.3 تعريف التوجه المقاولاتي: يعرف التوجه المقاولاتي بأنه رغبة تنظيمية لإيجاد وقبول فرص

جديدة للنشاط وتحمل المسؤولية (Cemal Zehira et al, 2013: 359).

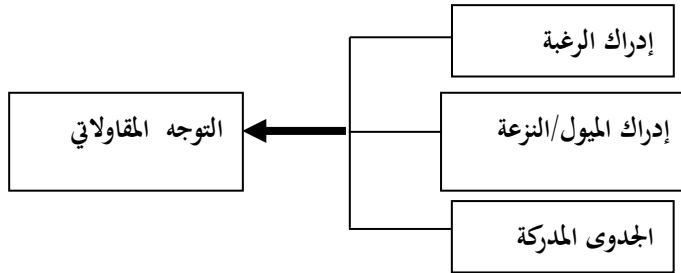
واعتبر (krueger et alrood) و (krueger 2007) التوجه المقاولاتي بمثابة النية التي تتوسط الأعمال المقاولاتية والعوامل الخارجية (الخصائص الديموغرافية والمهارات والدعم الاجتماعي والثقافي المالي) واقترحوا أن نية المبادرة تفسر الأسباب التي جعلت بعض الأفراد يشرعون في أعمالهم الخاصة قبل القيام بتقييم الفرص وتحديد نوع الأعمال التي ينبغي ادراجها (E, Garo et al, 2015 : 80)

#### 2.3 العوامل المؤثرة في التوجه المقاولاتي وأهم النماذج الأكاديمية المعتمدة:

تباينت الآراء في الأدبيات الاقتصادية حول مجمل العوامل المؤثرة في التوجه المقاولاتي حيث كانت هناك العديد من الدراسات التي تناولت هذا المحور بالدراسة والتحليل، إلا أن مجمل الدراسات في أدبيات المقاولاتية تتطرق في دراساتها لنموذجي شاييرو والمعنون بتكوين الحدث المقاولاتي، ونموذج السلوك المخطط لأجزان، وكذا نموذج Autio.

✓ نموذج شاييرو : يلخصه الشكل الموالي :

الشكل 01: نموذج شايبرو للتوجه المقاولاتي



المصدر: John Karanja & all 2012 ,p128.

قام شايبرو (1982) بتطوير نموذج حول العوامل المؤثرة على النوايا المقاولاتية والتوجه لإنشاء مؤسسات خاصة، وخلصت مساهمته إلى أن التوجه نحو المقاولاتية يحكمه ثلاث عوامل أساسية تتمثل في إدراك الرغبة وإدراك الميول وكذا الجدوى المدركة، حيث أن الرغبة، والجدوى إلى العمل هما أهم العوامل التي تؤثر على نية الفرد في بدء مشروع ما. ويتدعم هذا التوجه بمدى إدراك الرغبة وتوفر الكفاءة الذاتية والتي تمثل أحد الأسس الهامة لبناء النزعة نحو المقاولاتية وتنفيذ المشروع بصورة خاصة.

حدد شايبرو في دراسته متغيرين أحدهما تابع ويتمثل في النية المقاولاتية والتوجه لإنشاء المؤسسات وهذا يمثل السلوك المقاولاتي المتوقع لطلاب الجامعة مثلوا العينة المستجوبة في هذه الدراسة. ومتغير مستقل يندرج تحته ثلاث أبعاد تمثل في مجملها الموقف الشخصي للطلاب المستجوب؛ وتشمل هذه الأبعاد في (إدراك الرغبة، إدراك الميول، الجودة المدركة أو ما يفسر بقابلية تجسيد/تنفيذ المشروع) (John Karanja & all 2012 ,p128).

على غرار هذا النموذج هناك العديد من النماذج الأخرى كنموذج *Autio* و تمثلت أبعاده حسب دراسة للزهرة بن طاطا ومحمد كربوش في:

- **الخلفية الشخصية:** السن، الجنس، العائلة، المستوى الدراسي.... وتشمل المتغيرات الخلفية الشخصية المدرجة في النموذج أيضا المتغيرات التي لها علاقة بالطلاب، مثل الحالة الاجتماعية، واتساع نطاق الخبرة في العمل،
- **المواقف العامة:** تتمثل في الحاجة للإنجاز والتغيير، كسب المال والتحكم الذاتي، كل هذه المواقف لها تأثير على القناعة المقاولاتية للطلاب الجامعي

- **صورة المقاولاة :** هي المكافأة والنتيجة التي يسعى إليها الطلبة من خلال خلق مؤسساتهم الخاصة، وهو ما يتوافق مع مواقف اتجاه السلوك لـ Ajzen ومواقف المجال لـ Davidsson .
- **المحيط الجامعي :** يشير إلى الدعم المدرك من البيئة الجامعية، ويتعلق بالدرجة التي ينظر إليها في الجامعة على أنها تدعم طموحات المقاولاة للطلاب الجامعيين.
- **القناعة المقاولاتية :** من المحددات الأساسية للتوجه المقاولاتي هي اقتناع الفرد بأن بدء وتشغيل العمل الخاص هو البديل المناسب له. (محمد كربوش، الزهرة بن طاطا، 2018:167) :

#### 4. العلاقة بين التعليم المقاولاتي والتوجه المقاولاتي لدى الطلبة :

إن تصورنا للعلاقة بين المتغيرين المذكورين تظهر في المهارات الفطرية والمكتسبة التي يمتلكها الطالب/المقاول والتي تهيء له أرضية إنشاء مؤسسته الخاصة، إلا أن المهارات الفطرية لا تكفي أبداً لوحدها لممارسة النشاط المقاولاتي والخوض في سيورة إنشاء المؤسسة، بل غالباً ما يحتاج إنشاء المشاريع إلى تهيؤ وتطوير المهارات الفطرية والذي لا يتأتى إلا من خلال المعارف التي يكتسبها الطالب طوال مساره الدراسي بصورة عامة والمعارف المتعلقة بالمقاولاتية بصورة خاصة، حيث أن وحسب تصورنا فإن المعارف المستقاة من التعليم المقاولاتي تزيد من فرصة إمكانية اقتناع الطالب بإنشائه لمؤسسته الخاصة وعدم البحث عن وظيفته في القطاع العمومي، بالإضافة إلى هذا فإن دعم الجامعات لتوجهات الطلبة نحو المقاولاتية من خلال التعاقد مع الهيئات والمرافق الممولة والداعمة لهذا التصور يشجع لا محالة الطلبة في الولوج لعالم المقاولاتية وإنشاء المشاريع، وإن كان هذا الطرح يتطلب توجيهها حكومياً يدعمه وهو ما نلمسه في الجزائر حيث -وكما سبق الذكر- أصبحت الدولة الجزائرية على غرار دول العالم تولي أهمية كبيرة لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو ما جعلها توفر هيكل ومرافق عديدة لتطوير هذا القطاع، إذا وفي سياق علاقة التعليم المقاولاتي بالتوجه المقاولاتي فإننا نرى أن التعليم المقاولاتي يولّد وبصورة واضحة القناعة المقاولاتية والتي يقصد بها إقناع الطالب بأن خلق مشروعه الخاص به هو أحسن بديل له للولوج إلى عالم الشغل .

#### 5. الدراسة التطبيقية :

**1.5 أداة وعينة الدراسة:** تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية للبحث وجمع المعلومات، كما تم الإستعانة بالمقابلة مع السيدة مسؤولة التخصص، والسيد رئيس المشروع، كما تم الإعتماد على الملاحظة، التي تعتبر أداة مساعدة في كثير من الدراسات خاصة إذا كان الباحث فرداً من



أفراد المجتمع محل الدراسة، فهذا يسهل عملية الكشف عن الوقائع والوصول إلى المعرفة والمعلومة المطلوبة، وهو ما ينطبق على هذه الدراسة، مما سهل على الباحثين استغلال هذه الأداة. بالنسبة لعينة الدراسة، تمثلت في طلبة المقاولاتية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، وبالبالغ عددهم 52 طالبا، موزعين على مستويي الماجستير والدكتوراه، وبعد استبعاد 3 طلبة نظرا لتقدمهم عطلة أكاديمية، أصبح العدد 49 طالبا، تم توزيع الاستبيان عليهم، وتم استرجاع 48 استمارة كانت كلها صالحة للتحليل. وقد تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي.

### 2.5 ثبات وصدق أداة الدراسة: موضح في الجدول الموالي:

#### جدول (2): معاملات الثبات والصدق

المحاور	قيمة ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التعليم المقاولاتي	0.746	0.863
التوجه المقاولاتي	0.901	0.949
الاستبيان ككل	0.905	0.951

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

### 3.5 عرض وتحليل نتائج الدراسة:

#### 1.3.5 عرض وتحليل اتجاهات آراء الباحثين حول التعليم المقاولاتي والتوجه

المقاولاتي: يمكن توضيح مختلف هذه النتائج في الجدول الموالي:

#### جدول (5): اتجاهات وآراء الباحثين حول التعليم المقاولاتي والتوجه المقاولاتي

الأبعاد و عبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية
المهارات الشخصية	3,1944	0,67401	3	متوسط
المهارات التقنية	3,2465	0,57734	2	متوسط
المهارات الإدارية	3,3229	1,22904	1	متوسط
التعليم المقاولاتي	3,2784	0,52914	—	متوسط
التوجه المقاولاتي	3,408	0,96821	—	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS V17

من خلال معطيات الجدول نميز أن الإتجاه العام لآراء الباحثين حول الأبعاد الثلاثة المختارة للتعليم المقاولاتي بعباراتها المختارة جاء بمستوى قبول متوسط، فاستعراضنا لهذه المتوسطات والانحرافات يبين لنا مدى تقييم أفراد العينة المدروسة لمختلف العبارات والأبعاد ،

وقد جاء ترتيب المهارات الإدارية في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية وهو ما يفسر أن أفراد العينة يبدون موافقة على العبارات التي تقيس المهارات الإدارية التي قدر متوسطها الحسابي بـ 3.32، لتلبها المهارات التقنية بمتوسط يقدر بـ 3.24، والتي كانت أكثر عبارته قبولاً تلك المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات ومهارات تحليل تأثيرات المحيط بمختلف أبعاده على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وأخيراً المهارات الشخصية بمتوسط 3.19، والذي تباينت فيه اتجاهات آراء الباحثين،

بناء على معطيات الجدول نميز أن مستوى الثقة بالنسبة لأفراد العينة المدروسة متوسط فيما يتعلق بالتوجه المقاولاتي، حيث بلغ المتوسط العام لإجاباتهم (3,408) وهو متوسط حسابي مقبول وفقاً لمقياس الدراسة مما يعكس موافقة مقبولة للعينة المبحوثة على العبارات المختارة لهذا المتغير.

### 2.3.5. اختبار وتفسير نتائج الفرضيات:

قبل اختبار صحة الفرضية الرئيسية يجب اختبار صلاحية النموذج المعتمد في الدراسة، وهو وجود علاقة خطية بين التعليم المقاولاتي والتوجه المقاولاتي لدى طلبة المقاولاتية بجامعة بسكرة.

جدول (7): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	35,918	1	35,918	202,965	0.00
الخطأ	8,141	46	0,177		0
المجموع الكلي	44,059	47			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول التالي يتضح أن قيمة F المحسوبة (202,965) و كان مستوى الدلالة المحسوب (0.000)، و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، و بهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (8): تحليل نتائج الانحدار البسيط لأثر التعليم المقاولاتي على التوجه المقاولاتي

مستوى sig	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	الثابت	معامل الانحدار B	النموذج Mode 1
0.000	14,247	202,965	0,815	0,903	- 2,008	1,652	التعليم المقاولاتي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين التعليم المقاولاتي والتوجه المقاولاتي موجب ويساوي (0,903) ما يؤكد ذلك أن معامل الانحدار موجب ويساوي (1,652)، أما معامل التحديد فيساوي (0,815) مما يدل أن التغير في مستوى التوجه المقاولاتي لدى الطلبة يفسر بما نسبته (81.5%) من التغير في التعليم المقاولاتي، أما قيمة F المحسوبة فهي ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المطلوب (0.05)،

كما نلاحظ من الجدول أن T المحسوبة تساوي (14,247) وهي أكبر من T الجدولية التي تساوي (-5,216) عند مستوى دلالة 5%، وعليه نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم المقاولاتي على التوجه المقاولاتي لدى طلبة المقاولاتية بجامعة بسكرة.

اختبار الفرضيات الفرعية:

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

جدول رقم (9): تحليل نتائج الانحدار البسيط لأثر المهارات الشخصية على التوجه المقاولاتي لدى طلبة المقاولاتية بجامعة بسكرة

مستوى sig	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	الثابت	معامل الانحدار B	النموذج
0.000	15,027	225,822	0,831	0,911	- 0,77 5	1,3 09	المهارات الشخصية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين المهارات الشخصية والتوجه المقاولاتي موجب ويساوي (0,911) مما يدل أنه بوجود مهارات شخصية لدى الطالب يؤثر ذلك على التوجه المقاولاتي لهذا الأخير، وما يؤكد ذلك أن معامل الانحدار موجب و يساوي(1,309)، كما أن (83.1%) من التباين في مستوى التوجه المقاولاتي يفسر بوجود مهارات شخصية لدى الطالب، أما قيمة F المحسوبة فهي ذات دلالة عند مستوى معنوية (0.000)، و هي أقل من مستوى المعنوية المطلوب (0.05)، و عليه يمكننا أن نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "يوجد أثر للمهارات الشخصية على التوجه المقاولاتي لدى طلبة المقاولاتية بجامعة بسكرة". ونفسر ذلك بكون المهارات الشخصية تعتبر عاملا مهما للممارسة النشاط المقاولاتي وتشمل هذه المهارات : عمق السيطرة الداخلية والمخاطرة، والإبداع والابتكار، والقدرة على التغيير والمثابرة والعمل الجاد، والرؤية القيادية .وهذه المهارات يجب التركيز عليها وتطويرها لدى المتعلمين أو المتدربين في أي برنامج تعليمي وتدريب في المقاولاتية لأنها جوهر المهارات الشاملة في تعزيز السلوك المقاولاتي .

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم (10): تحليل نتائج الانحدار البسيط لأثر المهارات التقنية على التوجه المقاولاتي لدى طلبة المقاولاتية بجامعة بسكرة .

النموذج	معامل الانحدار B	الثابت	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى sig
المهارات التقنية	1,299	-0,810	0,775	0,600	69,040	8,309	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن معامل الارتباط بين المهارات التقنية والتوجه المقاولاتي موجب و يساوي (0,775) مما يدل أنه كلما زاد توفر المهارات التقنية كلما زاد توجه الطلبة نحو المقاولاتية،وما يؤكد ذلك أن معامل الانحدار موجب ويساوي(1,299)، كما أن (60%) من التباين في مستوى التوجه المقاولاتي يفسر بوجود المهارات التقنية عند الطالب، وعليه يمكننا أن نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات التقنية على التوجه المقاولاتي لدى طلبة المقاولاتية بجامعة بسكرة". تشمل المهارات التقنية مهارات الكتابة،

وتحليل البيئة الخارجية والتعامل مع متغيراتها وتوظيف الأدوات التكنولوجية ومتغير الشبكات والتدريب، والعمل ضمن فريق وغيرها.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإدارية على التوجه المقاولاتي لدى طلبة المقاولاتية بجامعة بسكرة".

جدول رقم (11): تحليل نتائج الانحدار البسيط لأثر المهارات الإدارية على التوجه المقاولاتي لدى طلبة المقاولاتية بجامعة بسكرة

النموذج Mode I	معامل الانحدار B	الثابت	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	مستوى sig
المهارات الإدارية	0,71 8	1,02 3	0,91 1	0,83 0	224,28 4	14,97 6	0,00 0

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين المهارات الإدارية والتوجه المقاولاتي موجب ويساوي (0,911) مما يدل أنه كلما زادت المهارات الإدارية كلما زاد توجه الطلبة نحو المقاولاتية، كما أن (83%) من التباين في مستوى التوجه المقاولاتي يفسر بتوافر المهارات الإدارية لدى الطلبة. كما نلاحظ من الجدول أن T المحسوبة تساوي (14,976) وهي أكبر من T الجدولية التي تساوي (6,036) عند مستوى دلالة 5%، ومن التحليل السابق يمكننا أن نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإدارية على التوجه المقاولاتي لدى طلبة المقاولاتية بجامعة بسكرة". فوجود الأثر إنما يفسره حسب اعتقادنا الإختبار الجيد للكفاءات التدريسية من جهة ولتحتوى المقاييس المختارة في التخصص حيث يدرس الطلبة مقاييس تخص إدارة الموارد البشرية، المحاسبة، التسويق والإمداد، الإستراتيجية واتخاذ القرارات، مراقبة التسيير ... إلخ، وغيرها من المقاييس ذات الأهمية في صقل المعارف والمكتسبات اللازمة لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمصغرة،

### خاتمة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الأثر الذي يقدمه التعليم المقاولاتي على التوجه المقاولاتي للطلبة آخذين طلبة المقاولاتية بجامعة بسكرة كدراسة حالة ، وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- يركز التعليم المقاولاتي في محتواه ومضمونه على إدراك الأفراد للفرص وتحديدها، وقد يتبلور هذا الإدراك في مداخل ونماذج عديدة جعلت منه خطوة أساسية نحو غرس روح المبادرة وزيادة فرص نجاح.

- وجود مستوى متوسط لمختلف أبعاد التعليم المقاولاتي و التوجه المقاولاتي من وجهة نظر طلبة المقاولاتية بجامعة بسكرة حسب آراء العينة المختارة .

- وجود أثر إيجابي لكل من المهارات الشخصية،التقنية والإدارية على التوجه المقاولاتي للطلبة حسب آراء العينة المختارة

وبناء على النتائج المتوصل والممارسة الواقعية للتعليم المقاولاتي يمكن الخروج بجملة من التوصيات أهمها:

- تبني مفهوم التعليم المقاولاتي بصورة أهم وأوسع في الجامعات الجزائرية بالتركيز على الجوانب الحيوية لهذا المفهوم، والاهتمام بعملية الاستثمار في المورد البشري.
- ضرورة ارساء قواعد التفاعل الداخلي بين الطلبة المهتمين بإنشاء مشاريعهم الخاصة من جهة وبين مختلف الهيئات الفاعلة في هذا السياق من جهة أخرى، وذلك لا يتأتى إلا من خلال الإهتمام والبحث عن الأساليب والإستراتيجيات المناسبة لذلك .
- تعزيز مهارات وقدرات كافة الأساتذة بالاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة من خلال الدورات التدريبية الهادفة للتخلص نوعا ما من المهام الروتينية والأساليب التقليدية في العمل.
- تفعيل دور مختلف دُور المقاولاتية ومنحها المجال والإمكانات التي تسمح لها بتطوير ممارسات ومفاهيم المقاولاتية على الصعيدين الجزئي والكلبي.

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### -الكتب:

- كارميلا سالزانو، نحو ثقافة للريادة في القرن الواحد والعشرين(2006)، تحفيز الروح الريادية من خلال تعليم الريادة في المدارس\_الثانوية، اليونسكو ومنظمة العمل الدولية، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية، بيروت، ص 21.
- مجدي عوض مبارك، التربية الريادية والتعليم الريادي والتعليم الريادي مدخل نفسي سلوكي (2011)، عالم الكتب، الحديث، أريد، الأردن، ص 84..85..86.

#### -مقال في مجلة:

- محمد كربوش، الزهرة بن طاطا (2018)، احتمالية تأثير التعليم المقاولاتي على التوجه المقاولاتي لطالبات جامعة معسكر باستخدام الإنحدار اللوجستي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، جامعة الجلفة، العدد السابع، ص 167.

### المراجع باللغة الاجنبية

#### Books :

- Hisrich R and Peters M(2002), Entrepreneurship, McGraw-Hill, Boston, 5 th Edition, p 320.

#### Journal article

- Joaquin Algre and Ricardo Momge(2014), The influence of entrepreneurial learning in new firms performance: learning in cost Arica, innovar, revista de ciencias administrativas sociales, Vol24, edition especial ,p124.
- Colin Tones, (2004), a contemporary approach to entrepreneurship diction, Article in education and training, Emerald Group Publishing Limited,p 417.
- Peter Van des Zwan, Ingrid Verheul and A Roy Thurik (2012), Entrepreneurial ladder gender, and regional development, Small business Economics, An Entrepreneurship Journal, Vol 39, N03, p 627.
- Jean Pierre Bechard(1994), Les Grands Questions de Recherche en Entrepreneurship et éducation, cahier de recherche n 94-11-02, école de hautes études commerciales (HEC) Montréal.p4.
- Cemal Zehira(2007), Esin canb Tugba kawrabogac, l'inking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiates international conference on leadership technology innovation and business management, p359.
- E, Garo, V, Kume S Basho(2015), Determinants of Entrepreneurial intention among University students case of Albania, multixiplinary, journal for education and social and technological sciences, vol 2, n°:02, p 80 .
- John Karanja Ngugi.R.W.Gakure& all : « Application of shapero's model in explaining entrepreneurial intention among university students in KENYA » , *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, Volume -2, No.-4, August 2012 ,p128.

الطاقات المتجددة كآلية لترشيد الطاقة في ظل متطلبات  
التنمية المستدامة في الجزائر

RENEWABLE ENERGY AS A MECHANISM TO ENERGY-  
SAVING IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
REQUIREMENTS IN ALGERIA

<sup>2</sup> د. عبد الحفيظ مسكين

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

[Hafidm06@yahoo.fr](mailto:Hafidm06@yahoo.fr)

<sup>1</sup> د. صفية درويش

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

[Safia1881@hotmail.com](mailto:Safia1881@hotmail.com)

تاريخ القبول: 2019/12/.18

تاريخ الاستلام: 2019/11./21

**ملخص:** في ظل اقتصاديات الطاقة يمثل البحث عن البديل للطاقات الزائلة أهم الانشغالات التي تطرح على المسؤولين وعلى بساط البحث والتفكير من أجل تحقيق تنمية مستدامة، لذلك نجد دولا عديدة تهتم بتطوير مصادر للطاقة المتجددة وتضعه هدفا تسعى لتحقيقه، وانطلاقا مما تتوفر عليه الجزائر من مصادر مهمة للطاقة المتجددة وتأسيسا على ما سبق تهدف هذه الورقة البحثية إلى بلورة حقيقة إمكانية وأهمية التوجه إلى صناعة الطاقات المتجددة في الجزائر كضرورة حتمية في ظل عدم انعكاس ذلك على المتغيرات البيئية من جهة، وأمام مشكلة نضوب مصادر الطاقة التقليدية من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية: الطاقات المتجددة، التنمية المستدامة، الجزائر.  
تصنيف JEL: O13 ; Q01 ; Q42

**Abstract:** Under energy economics, the search for alternative energies is the most important concern for officials and for research and reflection to achieve sustainable. Sustainable development. so we find many countries interested in developing renewable energy sources and setting it a goal they seek to achieve. Based on the above and what Algeria has important sources of renewable energy, this research paper aims at crystallizing the truth of the possibility and importance of moving toward the industry of renewable energies in Algeria as an imperative necessity, given that this is not reflected on the environmental variables on the one hand. On the other hand, there is a problem of the depletion of traditional energy sources.

**Key words:** renewable energy; sustainable tourism, Algeria.

**JEL classification :** O13 ; Q01 ; Q42



## 1. مقدمة:

وجهت متغيرات البيئة العالمية الجديدة فلسفة اقتصاديات العديد من الدول على اختلاف مستوى التقدم فيها إلى ضرورة تبني فكرة الإبداع والتطوير في مختلف الممارسات التنموية، سواء ارتبط الأمر بقطاع معين أو بالإبداع في اختيار البدائل التنموية. هنا ظهرت الطاقة المتجددة كبديل استراتيجي حديث لتفعيل المسار التنموي تعتمد عليها الكثير من الدول في إرساء قواعد التنمية باعتبارها ذات تأثير إيجابي على جوانب كثيرة: اقتصادية، اجتماعية وبيئية، وذلك من خلال التوصل إلى تدابير وإجراءات تهدف إلى تغيير الأنماط غير المستدامة المتبعة في إنتاج واستهلاك الطاقة وحماية الموارد الطبيعية الناضبة، للحد من التلوث البيئي من جهة وتخفيف الضغط على استخدام الطاقة التقليدية من جهة أخرى وبذلك أصبحت الطاقة المتجددة تحتل مكانا بارزا في العديد من استراتيجيات التنمية في الدول ذات المقدرة على إنتاج الطاقة المتجددة كبديل للطاقة التقليدية، بل وتندرج أيضا ضمن بنود جدول أعمال الكثير من المؤتمرات الدولية بشأن التنمية المستدامة. وعلى هذا النحو يمكن النظر إلى طبيعة الطاقات المتجددة وعوائدها من خلال رؤية إستراتيجية يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

**مشكلة البحث:** تتمحور مشكلة الدراسة في إيجاد العلاقة التي تربط الطاقات المتجددة بالتنمية المستدامة في الجزائر لامتلاكها مقومات طبيعية وبشرية لا يستهان بها، والتساؤل المطروح :

**كيف تسهم الطاقات المتجددة في ترشيد الطاقة في ظل تحديات التنمية المستدامة**

**بالجزائر؟**

**منهجية البحث:** في ضوء الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها اعتمد البحث على الدمج بين المنهج الوصفي والتحليلي فالأول يساعد على الشرح الموضوعي للإطار المفاهيمي المرتبط بمتغيرات الدراسة، والثاني تحليلي نقوم من خلاله بتحليل بعض المعطيات الخاصة بالدراسة الميدانية على مستوى الجزائر.

## 2. مدخل مفاهيمي حول الطاقة المتجددة والتنمية المستدامة

تشكل الطاقات المتجددة مصادر مستقبلية هامة للطاقة بحيث تكون بديلا للطاقة الأحفورية ويتمثل الدافع الرئيسي الأول للاهتمام بهذا النوع من الطاقة في الدافع البيئي للحد من الغازات المنبعثة وخصوصا غازي ثاني أكسيد الكربون. وسنحاول ضمن هذا العنصر توضيح مفهوم الطاقات المتجددة وكذا أهم مصادرها، ثم علاقتها بالتنمية المستدامة.

**1.2. مفهوم الطاقة المتجددة :** يقصد بالطاقات المتجددة " تلك الطاقات التي يتكرر وجودها في الطبيعة على نحو تلقائي ودوري بمعنى أنها الطاقة المستمدة من الموارد الطبيعية التي تتجدد أو التي لا يمكن أن تنفذ، كما تعرف بأنها التي تولد من مصدر طبيعي لا ينضب وهي متوفرة في كل مكان على سطح الأرض ويمكن تحويلها بسهولة إلى طاقة " (منظمة الدول المصدرة للبترول (OPEC)، 2007، 112). وتوجد دوافع رئيسية تدفع العالم نحو تطوير واستخدام الطاقات المتجددة تتمثل أساسا في (بوعشير، 2011، ص ص 152-153) :

- **أمن الطاقة العالمي:** إذ تظهر التوقعات الحالية للاستهلاك العالمي للطاقة استمرار ارتفاع هذا الطلب والمعتمد في تلبيته بدرجة كبيرة جدا على مصادر الطاقة التقليدية وخاصة النفط، هذا الطلب جانب كبير منه يتركز في الدول الصناعية في حين تتركز منابع الإنتاج في منطقة شبه الجزيرة العربية، وهي منطقة مملوءة بالصراعات وانفجارها في أي لحظة يهدد استقرار الأسواق العالمية للطاقة، ومن ثم الإضرار بالاقتصاد العالمي الذي ما فتئ يتعافى من الأزمة المالية السابقة، أضف إلى كل ذلك أن استمرارية استهلاك مصادر الطاقة التقليدية بنفس المعدل سيؤدي إلى استنزافها واحتمال نضوبها خلال عقود قليلة قادمة، ومنه من أجل تحقيق استدامة قطاع الطاقة لا بد من البحث وتطوير المصادر المتجددة لتلبية هذا التزايد في الطلب؛

- **القلق من تغير المناخ:** إن الدافع الثاني الذي يدفع الأسواق العالمية للطاقة نحو الطاقات المتجددة هو القلق من تغير المناخ والذي بدأت تتجلى بعض تأثيراته السلبية، ويمكن للطاقات المتجددة أن تساهم في تأمين احتياجاتنا للطاقة وتقلل في نفس الوقت من انبعاث الغازات المسببة للاحتباس الحراري؛

- **انخفاض تكلفة الطاقات المتجددة:** يعتبر انخفاض تكلفة الطاقات المتجددة أحد الحوافز التي تدفع العالم نحو استخدام الطاقات المتجددة وإحلالها محل الطاقات التقليدية، حيث عرفت خلال السنوات الأولى لبداية الاهتمام بها ارتفاعاً ثم ما لبثت في الانخفاض، ويمكن إرجاع سبب نقص التكاليف إلى تحسن تكنولوجيات إنتاجها والتي ستتطلب عقود أخرى من العمل حتى تصل مرحلة نضوجها، وهو ما تطلبته تكنولوجيات الطاقات التقليدية في بدايتها؛

- **نظافة المصادر المتجددة:** نظافة هذه المصادر على عكس الطاقات الأحفورية التي تزايدت التأكيدات حول تسببها في الكثير من المشاكل البيئية، والجدير بالذكر هنا أن معظم الطاقات المتجددة نظيفة بيئياً مما يعني عدم تخصيص مبالغ إضافية لمعالجة الآثار الخارجية السلبية للطاقات التقليدية، فالخلايا الشمسية تسمح بإنتاج الطاقة الكهربائية مباشرة والمجمعات الشمسية تسمح بإنتاج طاقة حرارية مباشرة أيضاً أما الطواحين الهوائية فتنتج طاقة حركية (الغزوي ، 1996، ص 57).

**2.2 مصادر الطاقات المتجددة:** لقد أضعفت الدول النفطية فرصة تاريخية لتحقيق تنمية مستدامة تتيح لشعبها العيش بكرامة، بعدما بددت ثرواتها النفطية دون أن تستطيع بناء اقتصاديات قوية ومستقلة. واليوم تسنح لها فرصة أخرى ربما لن تتكرر في محاولة تحويل ما تبقى من وارداتها النفطية إلى مشاريع إنتاج طاقات متجددة، وتطوير تقنياتها لتخلق منها بديلاً يسمح بنمو اقتصادي متوازن ومتواصل وبناء قاعدة اقتصادية مديدة ليست مرهونة بوجود النفط والغاز أو نضوبهما وتمثل مصادر الطاقة المتجددة في (بيتر ، ليزلي ، 2009، ص ص 10، 12) :

- **الطاقة الشمسية:** تكمن أهمية الطاقة الشمسية في عدم محدوديتها ومجانيتها ووصولها إلى مناطق نائية لا يمكن لمصادر الطاقة الأخرى الوصول إليها، إضافة إلى عدم مساهمتها في تلوث البيئة والتي أصبحت اليوم من أعظم التحديات التي يواجهها العالم اليوم، تنشأ الطاقة الشمسية من أشعة الشمس ويمكن الحصول عليها من الخلايا الشمسية والتي تدعى أيضاً بالخلايا الفولطية الضوئية. أشعة الشمس سهلة الاستخدام ومجانبة لكن الصعوبة تكمن في إمكانية استخدامها في مشاريع طاقة على نطاق واسع، ويمكن استخدامها في توليد الكهرباء وعمليات التدفئة

والتبريد وهنالك ثلاث تقنيات شائعة لاستخدامها وهي السيليكون والأغشية الرقيقة واستخدام حرارة الشمس للتسخين؛

- **طاقة الرياح:** هي مصدرٌ آخر من مصادر الطاقة المتجددة ظهرت منذ القدم في إدارة طواحين الهواء فالعنفات الهوائية التي تديرها الرياح تولد الكهرباء، ويمكن استخدامها على نطاق واسع في مشاريع توليد الكهرباء عبر ما يدعى مزارع الرياح التي تكتظ بالعنفات الهوائية، أو على نطاق ضيق لتوليد الحاجة المنزلية من الكهرباء. تتميز طاقة الرياح بالإضافة أنها طاقة متجددة أنها متوفرة في كثير من دول العالم، وأنها نظيفة فلا يتولد منها أي غازات سامة أو أخرى وكذلك هي آمنة، كما أن تكلفتها رخيصة؛

- **الطاقة المائية:** تمثل الطاقة المائية من أهم مصادر الطاقة المتجددة المستخدمة اليوم ، وتمثل الطاقة المائية في الطاقة الكهرومائية وهي مصدر متجدد يعتمد على الدورة الطبيعية للماء التي تشمل التبخر والتكثف في الجو والسقوط على الأرض وجريان المياه بفعل الجاذبية طاقة المد والجزر وطاقة الأمواج ؛

- **طاقة الحرارة الجوفية:** حسب شركة جرينتك انرجي (Green Tech Energy) يقصد بالطاقة الحرارية الأرضية الحرارة المخزنة تحت سطح الأرض والتي يمكن تسخيرها لتوليد الكهرباء وتسخين المياه لاستخدامها في التدفئة والتطبيقات الصناعية، فهي توفر خيارا حقيقيا في المستقبل لانخفاض نسبة إمدادات الطاقة للكربون إذ توفر حاليا نحو واحد في المائة من احتياجات الطاقة العالمية، وتستخدم تجاريا في أكثر من 70 بلد، وتوفر الطاقة الحرارية الأرضية عددا من المزايا على مصادر الوقود التقليدية، إذ أن مصدر الحرارة لا يحتاج إلى شراء الوقود وانبعاثات غازات الاحتباس الحراري صغيرة؛ محطات الطاقة الحرارية الأرضية يمكن أن تعمل بشكل مستمر ليلا ونهارا مما يجعلها مناسبة لتشكيل جزءا مما يسمى بقاعدة التحميل أو النظام الرئيسي لإمداد بالكهرباء ؛

- **الكتلة الحيوية والوقود الحيوي:** حسب شركة (Biomass technology group) الكتلة الحيوية هو مصطلح يستخدم للإشارة إلى مواد من الأشجار أو غيرها من النباتات التي يمكن استخدامها لتوليد طاقة مفيدة، والأكثر شيوعا هو أن الكتلة الحيوية تشير إلى النباتات

المزروعة خصيصا للاستخدام في توليد الطاقة لكنها قد تشمل أيضا النفايات القابلة للتحلل الحيوي الذي يمكن أن تحرق كوقود ويمكن حرق الكتلة الحيوية والحرارة المتولدة واستخدامها لأغراض التدفئة أو في توليد الكهرباء، ويمكن أيضا تحويلها إلى وقود للاستخدام في مجال النقل وغالبا ما يشار إليها باسم الوقود الحيوي فالمبدأ المبني عليه فكرة الوقود الحيوي بسيط، مصدر متجدد في شكل أنواع معينة من المحاصيل يعاد معالجتها للحصول على وقود يمكن استخدامه في وسائل النقل التقليدية وبالتالي تقليل الحاجة إلى النفط ؛ ويوجد حاليا جدلا واسعا عن المدى المسموح به في التوسع في استخدام الوقود الحيوي كجزء من الجهود المبذولة في صراع التغير المناخي فالمخاوف من استخدام الوقود الحيوي ترتبط بشقين أولا تأثير الوقود الحيوي على الإنتاج المنتظم للأطعمة وعدم اليقين من الصافي الفعلي لانبعاث الغازات الحابسة للحرارة المرتبطة باستخدام الوقود الحيوي فانبعاث الغازات الحابسة للحرارة ترتبط بنمو، إنتاج ونقل الوقود الحيوي، وهذا يعنى أن صافي انبعاث تلك الغازات نادرا ما يكون صفرا، بالإضافة إلى أن سلسلة من التغيرات البيئية مرتبطة بنمو وإنتاج الوقود الحيوي حيث بينت الجمعية الملكية البريطانية في تقرير صدر مؤخرا أن الوقود الحيوي قد تكون قادرة على لعب دور في الحد من تغير المناخ، ولكنها سوف تخلق المزيد من المشاكل البيئية ما لم تنفذ بعناية ؛

**- الطاقة الهيدروجينية:** يشهد العالم ولادة مصدر آخر للطاقة سيكون له القدرة على إعادة صياغة شكل الحضارة الإنسانية على وجه الأرض، إنها حضارة الهيدروجين هذا العنصر الذي يمثل أحد المكونات الأساسية للمادة سيكون الهيدروجين بحق الوقود الأبدى الذي لا ينفد مع مر العصور، إن الخاصية التي يتميز بها الهيدروجين هو استحالة توفره في الطبيعة بصورة منفردة بل يجب استخراجه من مواد أخرى مثل الماء والمكونات الهيدروكربونية أو الكربون المهدرج، إذ ما يقرب من نصف الهيدروجين المنتج بالعالم يتم استخراجه من الغاز الطبيعي وذلك من خلال إجراء تفاعلات كيميائية بين الغاز الطبيعي وبخار الماء وتعريضه لعوامل أخرى محفزة، حيث يتم في النهاية فصل ذرات الهيدروجين عن ثاني أكسيد الكربون الذي يلعب دورا أساسيا في ارتفاع درجة حرارة الأرض أو ما يسمى بظاهرة الاحتباس الحراري.

**3.2. مفهوم التنمية المستدامة :** لم يكن ظهور هذا المفهوم في تسعينات القرن الماضي مفاجئاً ، فقد أشارت العديد من التقارير والوثائق العالمية التي تناولت قضايا البيئة والتنمية والنمو ومستقبل الاقتصاد العالمي بصورة مباشرة و غير مباشرة إلى هذا المفهوم الذي اكتسب الصفة الرسمية بعد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية عام 1992. وقد عانت التنمية المستدامة من التراجع الشديد في التعريفات منذ ظهوره بداية الثمانينات من القرن العشرين، إذ يشير مفهوم الاستدامة من الناحية اللغوية حسب المصطلح الإنجليزي *sustainability* إلى القابلية للدوام والحفظ والتدني، ومن أهم المفاهيم الأكثر تداولاً الذي قدمته اللجنة العالمية للبيئة والتنمية المستدامة عام 1987 في تقريرها المعنون " مستقبلنا المشترك " حيث عرفتها على أنها: " التنمية التي تلي احتياجات الجيل الحالي دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها" (Ghera , 2010, p17). ومن حيث الأبعاد تضمن التقرير الصادر عن معهد الموارد العالمية حصر عشرين تعريفاً واسعة التداول للتنمية المستدامة حيث قسم التقرير هذه التعريفات إلى أربع مجموعات كالتالي (بن محمد، 2000، ص36):

- **على الصعيد الاقتصادي:** تعني التنمية المستدامة للدول المتقدمة إجراء خفض في استهلاك الطاقة والموارد، أما بالنسبة للدول المتخلفة فهي تعني توظيف الموارد من أجل رفع مستوى المعيشة والحد من الفقر؛
- **على الصعيد الاجتماعي والإنساني:** فهي تعني السعي من أجل استقرار النمو السكاني ووقف تدفق الأفراد إلى المدن وذلك من خلال تحقيق الاستقرار في النمو السكاني ووقف تدفق الأفراد إلى المدن، وذلك من خلال تطوير مستوى الخدمات الصحية والتعليمية في الأرياف وتحقيق أكبر قدر من المشاركة الشعبية في التخطيط للتنمية (محارب، 2011، صص 157-158) ؛
- **على الصعيد البيئي:** تعني حماية الموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل للأرض الزراعية والموارد المائية، حيث يقابلها على الصعيد التكنولوجي نقل المجتمع إلى عصر الصناعات النظيفة التي تستخدم تكنولوجيا منمطة للبيئة للحد الأدين من الغازات الملوثة والحابسة للحرارة والضارة بالأوزون؛

- **على الصعيد التكنولوجي:** نقل المجتمع إلى عصر الصناعات النظيفة التي تستخدم تكنولوجيا منظمة للبيئة وتنتج الحد الأدنى من الغازات الملوثة والحاسبة للحرارة والضارة بالأوزون. ومن أهم خصائص التنمية المستدامة نذكر ما يلي (فكرون ، 2009 ، ص 4):
    - أنها تنمية تأخذ بالبعد الزمني، فهي تنمية طويلة المدى بالضرورة تعتمد على تقرير إمكانيات الحاضر ويتم التخطيط لها لأطول فترة زمنية مستقبلية يمكن التنبؤ خلالها بالمتغيرات؛
    - أنها تراعي حق الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية وتعمل على الحفاظ عليها؛
    - أنها تقوم في المقام الأول على تلبية الاحتياجات الأساسية للناس وخاصة الفقراء (غذاء، سكن، عمل، تعليم...) ذلك أن المجتمعات الفقيرة في وسط عالم غني هي مجتمعات لا تملك سوى استنزاف مواردها الطبيعية لضمان الحياة وهو ما يهدد سلامة البيئة، وهذه المجتمعات المحرومة هي معرضة أكثر للفوضى والثورات؛
    - تراعي التنمية المستدامة الحفاظ على المحيط الحيوي في البيئة الطبيعية سواء عناصره ومركباته الأساسية كالهواء، الماء مصادر الطاقة... الخ.
    - أنها تنمية متكاملة ويعتبر تنمية الجانب البشري من اهتماماتها الأولى لذلك فهي تراعي الحفاظ على القيم الاجتماعية والاستقرار النفسي وحق الفرد والمجتمع في الحرية وممارسة الديمقراطية وفي المساواة والعدل؛
    - أنها تحافظ على تعدد العناصر والمركبات المكونة للمنظومات الأيكولوجية (الحفاظ على التنوع الوراثي للكائنات الحية بجميع أنواعها)؛
    - هي تنمية متكاملة تقوم على التنسيق والتكامل بين سياسات استخدام الموارد، اتجاهات الاستثمارات، الاختيار التكنولوجي والشكل المؤسسي، بما يجعلها جميعا تعمل بتناغم وانسجام داخل المنظومات البيئية بما يحافظ عليها ويحقق التنمية.
- 4.2 أدوات تحقيق التنمية المستدامة:** إن تحقيق التنمية المستدامة تتطلب إضافة إلى تنسيق جهود جميع شعوب الأرض إلى استخدام مجموعة من الأدوات نذكر منها ما يلي (بوغليط ، بوغفار، 2008، ص ص 07-08):

● تصميم وتخطيط وتنفيذ برامج التوعية البيئية والمساعدة الفنية والإعلامية للقطاعات والفئات الشعبية المختلفة؛

● إنتاج وبت برامج إعلامية تتعلق بالتوعية بالطاقة البديلة الناتجة من الشمس والرياح باعتبارها طاقتين نظيفتين ودائمتين وكذلك التعامل مع النفايات المنزلية والمخلفات الزراعية واعتبارها كمصادر إنتاجية واقتصادية، وذلك بإخضاعها لعمليات التدوير وإعادة الاستخدام بشكل اقتصادي امثل؛

● وضع الخطط الكفيلة لمواجهة الكوارث الطبيعية؛

● المحافظة على التنوع البيولوجي وتأمين بقاء سائر الأنواع من الحيوانات والنباتات؛

● الالتزام مبدأ الإنتاجية والتنمية المستدامة والمتمثلة في استغلال الموارد الطبيعية الاستغلال الأمثل؛

● تمويل برامج البيئة من خلال صناديق ومساهمات وجهود فردية وحكومية؛

● وضع السياسات والتدابير الموجهة للحفاظ على البيئة وحمايتها من التلوث.

**5.2 إسهام الطاقة المتجددة في تحقيق التنمية المستدامة:** تعتبر خدمات الطاقة اللازمة لتلبية الاحتياجات البشرية ذو أهمية قصوى بالنسبة للركائز الأساسية الثلاثة للتنمية المستدامة ويؤثر الأسلوب الذي يتم به إنتاج هذه الطاقة وتوزيعها واستخدامها على الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية لأي تنمية محققة، وفيما يلي عرض للعلاقة التي تربط الطاقة المتجددة بأبعاد التنمية المستدامة.

**1.5.2 الطاقة المتجددة والأبعاد الاقتصادية للتنمية المستدامة:** تتضح العلاقة بين الأبعاد الاقتصادية للتنمية المستدامة والطاقة المتجددة من خلال ما يلي (بوعشير، 2011، ص 187-188):

● **تعزيز إمدادات الطاقة للسكان:** يعاني حوالي ثلث سكان العالم من عدم توفر الإمدادات والخدمات الأساسية للطاقة مما يساهم في تدهور الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، وانخفاض مستوى التعليم والرعاية الصحية بها ويحد من فرص التنمية وتحسين نوعية الحياة، وعلى الأخص بالنسبة للنساء والأطفال بالنظر إلى كون المصادر المتجددة مصادر محلية تتوفر بهذه المناطق



البعيدة والنائية، ويمكن تنفيذ العديد من نظمها بالمناطق الريفية وبكلفة مناسبة، الأمر الذي يجعلها قادرة على تعزيز إمدادات الطاقة وحفز التنمية بهذه المناطق؛

● **تنوع مصادر الطاقة** : يتوفر العالم على مصادر هائلة من الطاقات المتجددة يمكن من خلال تطوير استخدامها المساهمة بنسب متزايدة في توفير احتياجات الطاقة للقطاعات المختلفة، وتنوع مصادرها مما يؤدي إلى تحقيق وفر في استهلاك الطاقات التقليدية ويمكن أن توفر فائضا للتصدير، كما تساهم في إطالة عمر مخزون المصادر التقليدية في الدول المنتجة لهذه المصادر من جهة، ويمكن للوفر المحقق من الاستهلاك في خفض تكاليف الاستيراد بالنسبة للدول غير المنتجة من جهة أخرى، إضافة إلى ذلك تمثل الإمكانيات المتاحة حاليا للنظم المركزية الكبيرة لتوليد الكهرباء فرصة للتوجه نحو تصدير الطاقة الكهربائية المنتجة من مصادر الطاقة المتجددة؛

● **توفير مصادر الطاقة اللازمة لتحلية مياه البحر**: إن توفر مصادر الطاقة المتجددة في مواقع الاحتياج للمياه خاصة بالتجمعات الصغيرة التي تحتاج إلى استهلاك محدودة من الماء العذب، يمكن أن تكون الحل الاقتصادي والتقني لتحلية المياه في المناطق التي يتعذر بها توفر المصادر التقليدية بكلفة اقتصادية.

**2.5.2 الطاقة المتجددة والأبعاد الاجتماعية للتنمية المستدامة**: يمكن توضيح العلاقة بين الطاقة المتجددة والأبعاد الاجتماعية للتنمية المستدامة من خلال العناصر التالية(بوعشير، 2011، ص189):

● **مقاومة الفقر وتحسين نوعية الحياة**: إن مساهمة مصادر الطاقات المتجددة في توفير إمدادات الطاقة اللازمة لتنمية المناطق الريفية وبكلفة اقتصادية مقارنة ببدائل إمدادات الشبكات التقليدية يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين نوعية الحياة لما يوفره من خدمات تعليمية وصحية أفضل لسكان المناطق الريفية، إضافة إلى أنه يؤدي إلى القضاء على الفقر من خلال إيجاد فرص للعمالة المحلية في مجالات تصنيع وتركيب وصيانة معدات إنتاج الطاقات المتجددة، حيث أن العديد من هذه المعدات يمكن تصنيعها بإمكانات محدودة ويمكن توفرها محليا، كما أن توفر معدات الطاقات المتجددة بالمناطق الريفية يوفر وسائل سهلة التداول ونظيفة بيئيا لأغلب

خدمات الطاقة بالمناطق الريفية خاصة توفير مصادر الكهرباء وضخ المياه والطهي وغيرها، كل ذلك يؤدي إلى إحداث تغييرا محوريا في أوضاع المرأة الريفية وذلك بتحسين نوعية الخدمات المتوفرة لها، إضافة إلى توفير إمكانات إقامة صناعات حرفية صغيرة تساهم في رفع دخل الأسر بهذه المناطق؛

● **الطاقة المتجددة والتنمية البشرية:** تتضح العلاقة بين التنمية البشرية والطاقة من خلال الارتباط القوي بين متوسط استهلاك الفرد من الطاقة ومؤشر التنمية البشرية وخاصة في الدول النامية، كما يؤدي استهلاك الفرد من مصادر الطاقة التجارية دورا هاما في تحسين مؤشرات التنمية البشرية عن طريق تأثيرها في تحسين خدمات التعليم والصحة وبالتالي مستوى المعيشة، وتعطي الكهرباء صورة واضحة حول ذلك إذ تمثل مصدر لا يمكن استبداله بمصدر آخر للطاقة في استخدامات كثيرة كالإنارة، التكييف وغيرها(فروحات ، 2012، ص 151).

**3.5.2 الطاقة المتجددة والأبعاد البيئية للتنمية المستدامة:** للطاقة المتجددة أهمية بالغة في حماية البيئة باعتبارها طاقة غير ناضبة و توفر عامل الأمان البيئي وتكمن العلاقة بين الطاقة المتجددة والأبعاد البيئية للتنمية المستدامة في الحد من التأثيرات البيئية لقطاع الطاقة إذ أن الاعتماد على الطاقات المتجددة في تلبية الاحتياجات يؤدي إلى الحد من التلوث الناجم عن استخدام الطاقات التقليدية وخاصة الغازات الدفيئة، وذلك لكون المصادر المتجددة مصادر نظيفة لا تسبب أي تلوث يذكر للبيئة، إضافة إلى تحسين الظروف المعيشية بالمناطق الريفية ينتج عنه التقليل من أنماط استهلاك الطاقة في المستدامة في هذه المناطق(بوعشير، 2011، ص 150).

### 3. إمكانات الجزائر من الطاقة المتجددة

عرفت الجزائر في ثمانينات القرن الماضي موجة الاهتمام بالطاقة الخضراء ، حيث غدا التنوع في مدخلات الطاقة أمرا ضروريا وملحا للحفاظ على التوازن البيئي أولا ثم الحفاظ على الثروة النفطية المهددة بالفناء، ومحاوله استدامة الانتفاع بها مع العلم أنّ مكانة النفط ستبقى في الصدارة مكونة الجزء الأكبر من مصادر الطاقة، لذلك وتفايدا لحدوث أزمة تدهور الطاقة النفطية وحماية البيئة وتوازنتها هناك العديد من الطاقات البديلة التي يمكن استغلالها في الجزائر

من أجل الدخول في عصر الطاقة الجديد المستدام. تتوفر الجزائر على إمكانات هائلة من الطاقات المتجددة ومن بين هذه الطاقات نجد:

**1.3 الطاقة الشمسية:** لقد بدأت الجهود الأولى لاستغلال الطاقة الشمسية في الجزائر مع إنشاء محافظة الطاقات الجديدة في الثمانينيات واعتماد مخطط الجنوب سنة 1988، نظرا لشساعة مساحتها من جهة ولموقعها الجغرافي من جهة ثانية حيث تعتبر من أغنى الحقول الشمسية في العالم نظرا لكمية الطاقة الواردة إلى المتر المربع منها المقدرة بـ 5 كيلوواط/الساعة/م<sup>2</sup>، على معظم أجزاء التراب الوطني وتصل أحيانا إلى 7 كيلوواط/الساعة/م<sup>2</sup>، وهو ما يتيح إشعاعا سنويا يتجاوز 3000 كيلوواط في الساعة للمتر مربع الواحد على مساحة تقدر بـ 2.381.745 كلم<sup>2</sup>، هذه الإمكانيات الهائلة تسمح بتغطية 60 مرة احتياجات أوروبا الغربية وأربع مرات الاستهلاك العالمي حسب وزارة الطاقة والمناجم الجزائرية كما تسمح بتغطية 5000 مرة الاستهلاك الوطني من الكهرباء (وزارة الطاقة والمناجم الجزائر، 2008، ص133)؛

**2.3 طاقة الرياح:** تتوفر الجزائر على إمكانات معتبرة حيث تمب على الجزائر رياح تحمل معها الكثير من الهواء البحري الرطب والقاري الصحراوي، بمتوسط سرعة تفوق م/ثانية، خصوصا في المناطق الساحلية وهو ما يوفر إمكانية توليد طاقة سنوية تقدر بـ 673 مليون واط ساعي في حالة تركيب توربين هوائي على علو 30 متر في حالة رياح ذات سرعة 5,1 م/ثانية، وهي طاقة تسمح بتزويد 1008 مسكن من الطاقة (الشريف، 2008، ص ص 10 - 11). يتغير المورد الريحي في الجزائر من مكان إلى آخر نتيجة الطوبوغرافيا وتنوع المناخ، حيث تنقسم الجزائر إلى منطقتين جغرافيتين كبيرتين (مديرية الطاقة الجديدة والمتجددة الجزائر، 2007، ص39): الشمال الذي يحده البحر المتوسط ويتميز بساحل يمتد على 1200 كلم وبتضاريس جبلية تمثلها سلسلتي الأطلس التلي والأطلس الصحراوي، وبين هاتين السلسلتين توجد السهول والهضاب العليا ذات المناخ القاري، ومعدل السرعة في الشمال غير مرتفع جدا، ومنطقة الجنوب التي تتميز بسرعة رياح أكبر منها في الشمال خاصة في الجنوب الغربي بسرعة تزيد عن 4 م/ثا وتتجاوز قيمة 6 م/ثا في منطقة أدرار. وعليه يمكن القول أن سرعة الرياح في

الجزائر معتدلة وتتراوح ما بين 2 إلى 6 م/ثا، وهي طاقة ملائمة لضخ المياه خصوصا في السهول المرتفعة.

**3.3 الطاقة الحرارية الجوفية :** يشكل كلس الجوارسي في الشمال الجزائري احتياطيا هاما لحرارة الأرض الجوفية ، ويؤدي إلى وجود أكثر من 200 منبع مياه معدنية حارة واقعة أساسا في مناطق شمال شرق وشمال غرب البلاد، وتوجد هذه الينابيع في درجة حرارة غالبا ما تزيد عن 40 °م، وتتجاوز درجة حرارتها 40 °م و98 °م في حمام المسخوطين لتصل إلى 118 °م بيسكرة، وهذه الينابيع الطبيعية التي هي على العموم تسربات لخزانات موجودة في باطن الأرض تدفق لوحدها أكثر من 2 م<sup>3</sup>/ثا من الماء الحار، وهي جزء صغير فقط مما تحويه الخزانات؛ يشكل التكون القاري الكبيس خزاننا كبيرا من حرارة الأرض الجوفية، ويمتد على آلاف الكيلومترات المربعة ويسمى هذا الخزان "طبقة ألبية"، حيث تصل حرارة مياه هذه الطبقة إلى 57 °م، ولتتم جمع التدفق الناتج من استغلال الطبقة الألبية والتدفق الكلي لينابيع المياه المعدنية الحارة فهذا يمثل على مستوى الاستطاعة أكثر من 700 ميغاواط، وهو ما يسمح بإنشاء محطات لتوليد الكهرباء إلا أنه لا يتم استغلالها حاليا سوى في تخفيف المنتجات الزراعية وتكييف النباتات إضافة إلى تسخين البيوت الزراعية والاستشفاء بصفة أساسية، مما يعني إهدار إمكانات نظيفة لإنتاج الطاقة الكهربائية(مدرية الطاقة الجديدة والمتجددة الجزائر، 2007، ص42):

**4.3 الطاقة المائية :** تتساقط على التراب الوطني كميات كبيرة من الأمطار سنويا تقدر بحوالي 65 مليار م<sup>3</sup>، إلا أنه لا يتم استغلال إلا جزء قليل منها نتيجة تركزها بمناطق محددة وتبخر جزء منها أو تدفقها بسرعة نحو البحر أو نحو حقول المياه الجوفية، وتقدر حاليا كمية الأمطار المستغلة بـ 25 مليار م<sup>3</sup> ثلثا هذه الكمية مياه سطحية ( 103 سد منجز و50 طور الإنجاز) والباقي جوفية. إن حصة قدرات الري حظيرة الإنتاج الكهربائي هي 5% أي حوالي 286 جيغاواط، وترجع هذه الاستطاعة الضعيفة إلى العدد غير الكافي لمواقع الري وإلى عدم استغلال مواقع الري الموجودة، وللإشارة فإنه خلال 2005 تم إعادة تأهيل المحطة الكهرومائية بزيامة لولاية جيجل بقدرة 100 ميغاوات(بوعشير ، 2011، ص 192).

**5.3 طاقة الكتلة الحية:** تنقسم الجزائر إلى منطقتين؛ المنطقة الصحراوية الجرداء والتي تغطي حوالي 90 % من المساحة الإجمالية للبلاد، ومنطقة الغابات الاستوائية التي تغطي مساحة قدرها 2.500.000 هكتار، أي حوالي 10% من مساحة البلاد حيث تغطي الغابات فيها حوالي 1.800.000 هكتار (مدرية الطاقة الجديدة والمتجددة الجزائر، 2007، ص 47) ، تمثل التشكيلات الغابية المتدرجة في الجبال 1.900.000 هكتار، ويعتبر كل من الصنوبر البحري والأوكاليتوس نباتين هامين في الاستعمال الطاقوي لكنهما لا يمثلان إلا 5% من الغابة الجزائرية إذ تعتبر نسبة ضئيلة إذا ما قورنت بالأنواع الأخرى، لأن المساحة الغابية لا تمثل سوى 10 % من المساحة الإجمالية للوطن، أما المصادر الطاقوية من النفايات الحضرية والزراعية فتقدر بحوالي 5 مليون طن مكافئ نفط (بوعشير ، 2011 ، ص 192).

مما سبق يتضح أن الجزائر تتمتع بإمكانات هائلة للطاقات المتجددة تؤهلها لأن تكون من الدول المصدرة للطاقة النظيفة إذا ما تم استغلالها، فهل هذه الإمكانيات مستغلة اليوم؟ أم أنها لاتزال مهدورة؟

#### 4. واقع وآفاق استغلال الطاقة المتجددة في خدمة التنمية المستدامة في الجزائر

الجزائر واحدة من بين الدول التي اهتمت بالطاقات المتجددة، وفيما يلي نحاول تقديم عرض لبعض المشاريع التي بادرت بها الدولة في هذا المجال.

#### 1.4 واقع استغلال الطاقات المتجددة في خدمة التنمية المستدامة في الجزائر

**1.1.4 الهياكل التنظيمية والمؤسسية في مجال الطاقة المتجددة:** في إطار الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية لرفع مستوى استغلالها للطاقات المتجددة بما قامت بإنشاء عدة هياكل علمية وعملية من بينها:

- **المحافظة السامية للطاقات المتجددة:** من أجل استغلال الطاقات المتجددة بشكل منظم قامت الجزائر بإنشاء عام 1982 المحافظة السامية للطاقات المتجددة، حيث قامت بإعداد الوسائل الأساسية اللازمة لانطلاق نشاطها مع وضع الهياكل الأساسية، انطلقت بخمس مراكز تنمية ومحطة تجريبية للوسائل التي توفر الدعامة العلمية والتكنولوجية والصناعية لبرنامجها التنموي المكلفة به في مجال الطاقات، من المهام الأساسية لها القيام بجميع الأعمال المتعلقة بالمساهمات

في مجال البحث والتكوين والإعلام والتجهيز إلى جانب المهمة الرئيسية تطوير وتنمية الطاقات المتجددة وخاصة منها الطاقة الشمسية والحرارية الجوفية وطاقة الرياح، وقد تمكنت خلال ثلاث سنوات من الانطلاق من وضع برنامج خاص بتطوير تقنيات استغلال المصادر المتجددة خاصة الشمسية، الأمر الذي أهلها لمنافسة الدول المتقدمة في صناعة تكنولوجيايات الوسائل الشمسية. وفي عام 1985 تمكنت المحافظة من إنتاج أول لوحة فتوفولطية بالمركب الإلكتروني ببلعباس، وقد اعتمدت في إنجاز اللوحات الشمسية على الخلايا الشمسية المصنوعة من مواد أولية منتجة وطنيا وبذلك تعتبر الجزائر الدولة الأولى إفريقيا في تركيب الخلايا الشمسية لتنظم إلى مصاف الدول المتحكمة في تكنولوجيايات تصنيع الخلايا الشمسية، ومن أجل إنجاح سياسة المحافظة السامية ترصد لها الدولة كل الدعم بغية تحقيق صناعة الطاقة الشمسية بالمواصفات العالمية من جهة ومن جهة ثانية تسمح بتلبية الاحتياجات الوطنية، وفي نفس الإطار تقوم الكفاءات الوطنية من مهندسين وخبراء وتقنيين متخصصين بالعمل الجاد والمستمر لتطوير تكنولوجيايات استغلالها مع خفض التكاليف وتحقيق الاستغلال العقلاني للموارد الطاقوية الوطنية من خلال تحسين الإدارة والكفاءة في التسيير، ومن أجل ذلك تم التحديد الدقيق لمهام كل مركز من مراكز تنمية الطاقات المتجددة والتي كانت تتكفل بإعداد أعمال البحث العلمي والتقني داخل الوطن، إضافة إلى دراسة واستغلال جميع الإمكانيات الإيجابية المتوفرة محليا مع ضمان تكوين مستخدمي قطاع الطاقات المتجددة، وقد دعمت هذه المراكز بمحطات تجريبية تقوم بالتجارب المختلفة في مجال التقنيات المتجددة والاستفادة منها والعمل على تطويرها من أجل وضعها في خدمة التنمية(بوعشير ، 2011 ، ص 193).

- **المعهد الوطني للطاقات المتجددة:** أقرت الحكومة الجزائرية على إنشاء المعهد الوطني للطاقات المتجددة بحاسي رمل بموجب الأمر التنفيذي رقم 33-11 المؤرخ عام 2011 الذي يتضمن إنشاء المعهد الجزائري للطاقات المتجددة وتنظيمه وسيره، ومن مهامه مايلي:

● تقديم عدة أصناف من التكوين المتخصص القصير المدى في مجال الطاقات المتجددة لفائدة عمال المؤسسات العاملة في هذا الميدان، حيث تشمل هذه الأصناف على وجه الخصوص

الدراسة الهندسية وتقنيات إنشاء مختلف أنظمة إنتاج الطاقة الشمسية أو طاقة الرياح أو طاقة الغاز الحيوي (بيوغاز)، وتقنيات استغلالها، صيانتها وسلامتها؛

- ترقية الأبحاث التطبيقية في مجال الطاقات المتجددة وتأمين نتائجها؛
- إنجاز المنشآت النموذجية في مجال الطاقات المتجددة؛

ومن خلال هذا المعهد تسعى الحكومة الجزائرية إلى تحقيق التفاعل بين تطوير التكوين والبحث في مجال الطاقات المتجددة والقدرات الوطنية المتوفرة خاصة منها قدرات المعاهد ومراكز التعليم والبحث الأخرى، حيث قامت بوضع تدابير تشجع الاستثمارات الرامية إلى تجميع نتائج البحث العلمي على الصعيد الاقتصادي لاسيما فيما يخص الطاقات المتجددة وذلك بتقديم خطة وطنية حقيقية لتطوير الطاقات المتجددة خلال اجتماع مجلس الوزراء الذي تم عقده عام 2011.

**2.1.4 إنتاج الطاقة من المصادر المتجددة في الجزائر:** على الرغم من الاهتمام الذي أولته الجزائر للطاقة المتجددة، إلا أن ما تم تحقيقه في أرض الواقع يبقى بعيدا عن مستوى التطلعات خاصة إذا ما تم النظر إلى الإمكانيات النظرية التي تتوفر عليها، ففي سنة 2003 مثلا بلغ إنتاج الطاقة من المصادر المتجددة 0,1 مليون طن مكافئ نفط وهو ما يمثل 0,3 % من الإمدادات الطاقوية، وتشمل أساسا الكتلة الحية وخاصة الحطب والطاقة المائية، أما سخانات المياه الشمسية فتبلغ قدرتها المركبة 1000 متر مربع فقط. وقد بلغ خلال نفس السنة إجمالي الكهرباء المنتجة من هذه المصادر 276 ميغاواط منها: 1% من النظم الفتوفولطية، 10 % من الرياح أما 96 % من الباقي عبارة عن الطاقة المائية، وقد عرفت خلال العشر سنوات الأخيرة تطورا خاصة في ما يتعلق باستغلال الطاقة الشمسية حيث تم خلال سنة 2010 إنتاج 0,8 % من إجمالي الكهرباء المنتجة من هذه الطاقة أي الشمسية.

لقد حظيت الطاقة الشمسية باهتمام متزايد من طرف الدولة وهو ما ترجم بزيادة اعتمادها كمصدر للطاقة في المناطق النائية والبعيدة عن الشبكة التقليدية، حيث تم اعتمادها في كهربية حوالي ألف مسكن في المناطق النائية في الجنوب الجزائري في الولايات: تمنراست، تندوف، إليزي وأدرار، بالإضافة إلى ذلك يتم استخدامها في الإنارة العمومية وضخ المياه والاتصالات حيث

توزع هذه الطاقة على هذه الاستخدامات حسب النسب التالية (بوعشير، 2011، ص 193-194):

**جدول رقم(01): توزيع الطاقة الشمسية على الاستخدامات في الجزائر سنة 2010**

الاستخدامات	تزويد الكهرباء	اتصالات	ضخ المياه	إنارة عمومية	استخدامات أخرى
النسبة %	57	21	12	2	7

من إعداد الباحثين اعتمادا على: بوعشير مريم، دور وأهمية الطاقات المتجددة في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل واستشراف اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة 2010/2011، ص193.

يتضح مما سبق أن اعتماد الجزائر على المصادر المتجددة في إنتاج الطاقة يبقى بعيدا جدا عن مستوى الإمكانيات المتوفرة، ومن أجل تحسين مستوى الاستغلال عمدت الجزائر إلى إنشاء هياكل ومراكز تعمل على تطوير استغلال هذه الطاقات من أجل وضعها في مسارها الصحيح بما يخدم عملية التنمية المستدامة.

**2.4 آفاق استغلال الطاقات المتجددة في تحقيق التنمية المستدامة بالجزائر:** إن جهود الجزائر الحالية في إطار اعتمادها نهج الطاقات المتجددة قصد إيجاد حلول شاملة ودائمة للتحديات البيئية والمشاكل للحفاظ على الثروة النفطية ذات الأصول الأحفورية، هي استغلال الطاقات المتجددة لتقليل من حدة التغيرات المناخية حيث قامت بتوليد غاز الميثان من النفايات الصلبة واستخدامه في تسخين المياه وإنتاج الكهرباء، مما سمح لهذا المشروع بتقليص حجم انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون بـ 15 م طن، ومن المشاريع الأخرى محطة ريجية لتوليد الكهرباء بقدرة 8 ميغاواط في السنة تسمح بالتخلص من 6,6 طن من ثاني أكسيد الكربون في السنة ومشاريع أخرى تتعلق بضخ المياه والإنارة العمومية والاتصالات وغيرها.

وبالنظر إلى الدور الحيوي الذي تلعبه الطاقة الكهربائية بالنسبة لاقتصاد أي دولة تعتمد الجزائر إنتاج 30 % من طاقتها الكهربائية انطلاقا من المصادر المتجددة في آفاق 2050 بحيث يتم إنتاج 23000 ميغاواط انطلاقا من الطاقة الشمسية منها 17000 ميغاواط موجهة للسوق



المحلية و6000 ميغاواط للتصدير، ومن أجل تحقيق ذلك تدخل الجزائر في شراكات مع دول الإتحاد الأوروبي من أجل الاستفادة من التكنولوجيات والخبرات التي اكتسبها، كاتفاق التعاون الذي أبرمته مع ألمانيا والذي بموجبه تلتزم شركة الألمانية المتخصصة في الطاقة الشمسية سونارجي جي أم بي أش (GMBH) بتطوير مصنع لسيليسيوم الشمسي بطاقة إنتاجية تقدر 5 آلاف طن سنويا؛

بالإضافة إلى ذلك تحوز الجزائر على عدة مشاريع لاستغلال وتطوير تكنولوجيات الطاقات المتجددة من أجل النهوض بعملية تنمية المناطق النائية البعيدة، خاصة وأنا نعرف أن هذا الوطن مترامي الأطراف والكثافة السكانية تقل في الأماكن البعيدة مما يجعل إيصال شبكة الكهرباء إليها غير اقتصادي وهنا يكون الحل الأمثل لتنمية هذه المناطق هو استغلال الطاقات المتجددة وبالأخص الشمسية في الجنوب الكبير لتوفرها وبإمكانيات ضخمة، فالحكومة تخطط إلى إطلاق عدة مشاريع شمسية كهروضوئية أي الطاقة المسترجعة والمحولة مباشرة إلى كهرباء انطلاقا من ضوء الشمس عن طريق الألواح الكهروضوئية بقدرة كاملة تبلغ حوالي 800 ميغا من الآن وإلى غاية سنة 2020، وكذا إنجاز مشاريع أخرى ذات قدرة 200 ميغاواط في الفترة الممتدة ما بين 2021-2030، أما الطاقة الشمسية الحرارية التي هي تحويل أشعة الشمس إلى طاقة حرارية وتعرف أيضا بالطاقة الحرارية المركزة سيتم في المرحلة الممتدة ما بين 2016-2020 من إنشاء وتشغيل أربع محطات شمسية حرارية مع تخزين بقدرة إجمالية تبلغ حوالي 1.200 ميغاواط، ويتوقع في برنامج الفترة الممتدة ما بين 2021-2030 إنشاء قدرة تبلغ حوالي 500 ميغاواط في السنة وهذا إلى غاية سنة 2023 ثم 600 ميغاواط في السنة إلى غاية سنة 2030 (البوابة الجزائرية للطاقات المتجددة، 2011، ص ص 10-11).

تلعب الطاقات المتجددة دورا جوهريا بالنسبة لتنمية المناطق البعيدة حيث يسمح الحصول على خدمات الطاقة بتحسين مستوى المعيشة والتعليم والصحة وكذا التقليل من حدة البطالة في هذه المناطق نتيجة لفرص العمل التي توفرها في تركيب وتشغيل وصيانة نظم الطاقات المتجددة، ومنه نقول أن الطاقات المتجددة تلعب دورا أساسيا في تحقيق تنمية مستدامة في هذه المناطق مما يجعلها قادرة على تحقيقها في كافة المناطق (طالبي، ساحل، 2008، ص 205).

إضافة إلى هذا الدور التنموي يجب على الجزائر تركيز الجهود على جعل أسعار هذه الطاقات تنافسية ومن ثم العمل على كسب حصة من السوق الدولية لها بتأمين موارد مالية في حالة نضوب مصادر الطاقة الأحفورية وبالأخص النفط، والتفكير الجاد في مرحلة ما بعد النفط حتى لا تجد نفسها في وضع قد يعيدها إلى حالتها المدينة أين عانت من تبعات الديون لسنوات طويلة حيث كانت خدمة الدين في بعض الحالات أكبر من المداخيل، لذا على الجزائر الاستعداد لهذه المرحلة ولا يتم ذلك إلا من خلال توجيه الجهود نحو تطوير المصادر المتجددة خاصة وأنها تتوفر على إمكانات هائلة (بوعشير، 2011، ص 195).

## 5. الخاتمة

إن الاعتماد على النفط كمصدر رئيسي للطاقة لا يراعي حقوق الأجيال القادمة في تحقيق وتلبية احتياجاتهم، كما أنه لا يراعي الجانب البيئي باعتباره من أكبر مصادر الملوثات خاصة انبعاث الغازات المسببة للاحتباس الحراري وتغير المناخ. والجزائر إحدى الدول التي تعلم مدى مسؤوليتها في المجال البيئي، فهي تركز كافة جهودها على الصعيدين الوطني والدولي من أجل تكريس مبدأ المحافظة على البيئة، عدم استنزاف ثروتها النفطية والتنمية المستدامة للنهوض باقتصادها مستقبلا من خلال تنمية الطاقات الجديدة والمتجددة، التي ستؤدي بصورة مباشرة إلى مكافحة تلوث البيئة والمحافظة على مواردها النفطية الناضبة بغرض دعم مسيرة التنمية المستدامة. بعض التوصيات المقترحة:

✓ ضرورة تقديم الدولة للدعم الكامل اللازم لكل من المحافظة السامية للطاقات المتجددة ومختلف مراكزها حتى تسمح لها بتحقيق الأهداف التي تم إنشاؤها من أجلها، وكذلك المعهد الوطني للطاقات المتجددة؛

✓ تشجيع الباحثين في هذا المجال وتقديم كل الدعم الذي يمكنهم من أداء عملهم بأكمل وجه؛

✓ تهيئة البيئة الملائمة والمشجعة على الاستثمار في مجال الطاقات المتجددة؛

✓ ضرورة الاستفادة من خبرات الدول العربية والدول الرائدة في هذا المجال، عن طريق عقد لقاءات ومشاورات للتبادل العلمي.

## المراجع

- بن محمد خالد القاسمي (2000) ، آفاق التنمية والتكامل الاقتصادي بين دول شبه الجزيرة العربية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ؛
- بوعشير مريم، (2011/210)، دور وأهمية الطاقات المتجددة في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل واستشراف اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ،قسنطينة؛
- بوغليط الهام ، بوغفار امال (2008) ، اقتصاد البيئة وأدوات تحقيق التنمية المستدامة ، ملتقى الوطني الخامس حول: اقتصاد البيئة وأثره على التنمية المستدامة، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة، الجزائر .
- بيتر ميسين، ليزلي هنتر (2009)، الشرق الأوسط واستراتيجيات الطاقة المتجددة بدائل الطاقة النووية، ترجمة عماد شبيحة، ترجمات إستراتيجية، المركز العربي للدراسات الإستراتيجية؛
- طالبي محمد (2008)، محمد ساحل، أهمية الطاقة المتجددة في حماية البيئة لأجل التنمية المستدامة- عرض تجربة ألمانيا-، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 06 .
- محارب عبد العزيز قاسم (2011) ، التنمية المستدامة في ظل تحديات الواقع من منظور إسلامي ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- العزاوي عبد الرسول (1996)، ترشيد استهلاك الطاقة، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان؛
- فكرون السعيد (2009)، التنمية المستدامة للمجتمعات النامية واقع وآفاق، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، الجزائر.
- فروحات حدة (2012)، الطاقات المتجددة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر - دراسة لواقع مشروع تطبيق الطاقة الشمسية في الجنوب الكبير بالجزائر -،مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 11.
- الشريف عمر (2008)، اقتصاديات الطاقة المتجددة والآثار الاقتصادية مجالات استخدامها، الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

## المراجع باللغة الاجنبية

- Gherra Sandrine,(2010), **Intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise: une explication par la théorie des ressources et compétences et l'approche des parties prenantes**, Thèse du doctorat en sciences de Gestion, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Université de la Méditerranée-Aix Marseille II .

الاستثمار في رأس المال الفكري كألية للقضاء على البطالة في الجزائر  
Investing in intellectual capital as a mechanism to eliminate  
unemployment in Algeria

د. مريم طيني

جامعة محمد خيضر بسكرة

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

تاريخ القبول: 2019/12/14

د. مسعودة نصبة<sup>1</sup>

جامعة محمد خيضر بسكرة

[sidra3m@yahoo.fr](mailto:sidra3m@yahoo.fr)

تاريخ الاستلام: 2019/11/23

**ملخص:** تكمن الأسباب الهيكلية للبطالة في الجزائر في نمط النمو الاقتصادي المرتكز على استغلال الموارد الطبيعية وفي خصائص القوة العاملة، التي لا تنفك ترتفع ضمنها نسبة الشباب وخريجي الجامعات، ومن أهم أسباب الضعف في أداء سوق العمل الاعتماد المفرط على القطاع العام في خلق فرص العمل، إضافة إلى عوامل تشمل عدم استجابة القطاع الخاص وعدم وجود رؤية واضحة في دمج القطاع غير النظامي في التنمية الاقتصادية، مما أوجب على الحكومة الجزائرية وضع إستراتيجية واسعة النطاق لتحسين نوعية الموارد البشرية تتضمن المشاركة النشطة للقطاع الخاص والمجتمع المدني، كذلك تكثيف استراتيجيات التنوع الاقتصادي الموجهة إلى بناء صناعات مستدامة تولّد فرص عمل، بالإضافة إلى اتخاذ تكنولوجيا المعلومات وسيلة لتنمية رأس المال البشري وذلك على اعتبار أن رأس المال الفكري هو جوهر عملية التنمية في مختلف الدول النامية والمتقدمة على حد سواء وعلى صعيد مختلف المستويات.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال الفكري، البطالة، الجزائر.

تصنيف JEL: J64 ;E22

**Abstract:** is the structural causes of unemployment in Algeria in the pattern of economic growth based on the exploitation of natural resources and power characteristics of the labor, which is usually not rise, including young people and college graduates ratio, and the most important causes of weakness in the performance of the labor market, over-reliance on the public sector in job creation, as well as to factors including lack of private sector response and the lack of a clear vision of the integration of the informal sector in economic development, which enjoined the Algerian government develop a broad strategy to improve the quality of human resources include active private sector

**Keywords:** Intellectual capital ,unemployment, Algeria.

**JEL classification :** E22 ;J64

**1. مقدمة:**

باتت ظاهرة البطالة واحدة من أهم التحديات التي تواجه المجتمعات المعاصرة حيث يترتب على وجودها آثار مجتمعية مدمرة على مختلف الأصعدة، والجزائر واحدة من الدول العالم التي تعاني من هذه الظاهرة، خاصة ضمن الفئات المتعلمة وخريجي الجامعات خصوصا، مما يدفع بالتفكير إلى كيفية الاستفادة من رأس المال البشري المتعلم وإدماجه في سوق العمل والاستفادة من خبراته، وذلك على اعتبار أن رأس المال الفكري هو المفتاح الرئيسي المحدد للتنمية، ومن هذا المنطلق فقد حاولنا معالجة الإشكالية التالية:

➤ ما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه استثمار المال الفكري في القضاء على البطالة في

الجزائر؟

**أولا: رأس المال الفكري**

تدفع متطلبات التحول نحو الاقتصاد المبني على الجودة والمعرفة بالمؤسسات الاقتصادية إلى زيادة الاهتمام بمفاهيم رأس المال الفكري وأبعاد المعرفة الكامنة فيه ودوره في خلق القيمة.

**1-تعريف الرأس المال الفكري:**

لقد تعددت وجهات النظر حول تحديد دلالة لمفهوم رأس المال الفكري.

فهناك من عرفه على أنه: "قوة ذهنية متكاملة تتضمن تركيبة من المعرفة والمعلومات والخصائص الفكرية والخبرات الإبداعية التي يمتلكها العاملون في المنظمة والتي تعد الموارد الرئيسة لاقتصاد اليوم". (Johan Roos & others, 1997, p143)

وهناك من عرفه على أنه: "جزء من رأس المال البشري للمؤسسة يتكون من مجموعة العاملين الذي يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية دون غيرهم ولا يتركزون في مستوى إداري معين غيره كما انه لا يشترط توفر شهادة أكاديمية لمن يتصف به". (الهلاي الشريبي الهلاي، 2011، ص20)

وهناك من عرفه على أنه: "عبارة عن تلك المساهمات الابتكارية الإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المنظمة بالشكل الذي يجعلها تتفوق على نظيرتها في سوق المنافسة الذي يصل فيه الحد إلى أن يجعلها تتفوق عن نظيرتها في سوق المنافسة الذي يصل فيه الحد الى أن يجعل الميزة التنافسية حالة مؤقتة". (فاطمة على الربابعة ، 2012، ص12)

أما Tomas A.Stewart فيرى أن: "مهارات العاملين ومعلوماتهم ومعرفتهم تعد رأس مال فكري فقط إذا كانت متميزة ولا يوجد من يمتلك مثلها، وان تكون إستراتيجية ولها قيمة بحيث يمكن تميمينها" ( Tomas A.Stewart, 1999, P:224. )

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن مفهوم رأس المال الفكري يشمل الجوانب التالية: (The World Bank, 1998, P44).

- ✓ أن رأس المال الفكري يمثل جزء من رأس مال المنظمة ولكنه يتسم بالطابع المعنوي غير ملموس، كما يتضمن مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون قدرات معرفية متميزة.
- ✓ يساهم في تطوير الوضع الحالي إلى إنتاج أفكار ابتكارية مستحدثة ويساعد على البقاء في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة، كما يساهم في تنمية وتعظيم الحصة السوقية للمنظمة، ويؤدي إلى تعظيم القدرات التنافسية للمنظمة في الأجل الطويل.

## 2-مكونات رأس المال الفكري:

يتكون الرأس المال الفكري من العناصر التالية ( رضا ابراهيم صالح ، 2009، ص08):

- ✓ **الأصول البشرية (رأس المال البشري):** هي معرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تمتلكها المؤسسة بل هي مرتبطة بالفرد شخصيا، وتتمثل في المهارات الإبداع والخبرات.
- ✓ **الأصول الفكرية:** وهي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل وتمتلكها المؤسسة، أو هي مجموعة الأدوات وتقنيات مجموع العمل المعروفة والمستخدمة للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المؤسسة مثل: الخطط، التصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي.
- ✓ **رأس المال الهيكلي:** ويضم القدرة على تحريك وتطوير المبادرات من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير، والتي تشمل الثقافة النماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات.
- ✓ **الملكية الفكرية (رأس المال التجديد):** وتضم العناصر التي تسمح للمؤسسة بالتجديد وكذا ما يمكن حمايته قانونيا مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار، المواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات، وتعمل المنظمات في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.
- ✓ **رأس مال العلاقات:** وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها.

### 3-خطوات بناء رأس المال الفكري:

هناك مجموعة خطوات وإجراءات التي يمكن إتباعها في بناء رأس المال الفكري ومنها ( تواتي بن علي فاطمة ونادي مفيدة، 2011، ص04):

- ✓ تطبيق معايير أداء ومتطلبات كبيرة على العاملين وعدم التهاون مع ضعف الأداء.
- ✓ ملأ الشواغر الوظيفية بالأفراد المؤهلين تأهيلا عاليا وليست مجرد ملئ الشواغر.
- ✓ الشدوذ في مجال ترقية الأفراد العاملين، إجراء عملية التدوير الوظيفي للعاملين ذوي المهارات العالية، وإدخال مهارات عالية وبصورة مستمرة، إدخال تغييرات مناسبة في هيكل المنظمة وثقافتها وسياستها.

#### ثانيا: البطالة في الجزائر

إن تحديد مفهوم للبطالة أمر ليس سهلا فعلى الرغم من سهولة إدراك الناس للعاطلين عن العمل إلا أن محاولة التحديد العلمي والعملية لهذا المصطلح تواجهه صعوبات كبيرة.

#### 1- تعريف ظاهرة البطالة:

عند إعداد الإحصاءات الرسمية عن البطالة لا بد أن يجتمع شرطان أساسيان ( شريط صلاح الدين وبن وارث حجيلة، 2011، ص07):

- ✓ أن يكون قادرا على العمل وبالتالي يخرج عن دائرة العاطلين كل من العجائز والمرضى.
  - ✓ أن يبحث عن فرصة للعمل وبالتالي يخرج بذلك من دائرة العاطلين كل من الطلبة في المدارس والمعاهد والجامعات ممن هم في سن العمل ولكنهم لا يبحثون عنه.
- كما يخرج أيضا بمقتضى هذا الشرط الأفراد القادرين عن العمل ولكنهم لا يبحثون عنه لأنهم أحبطوا تماما نتيجة فشلهم السابق في الحصول على عمل، وكذا الذين لا يبحثون عن عمل نتيجة لكونهم على درجة عالية من الثراء تجعلهم في غنى عن العمل، وبناء عليه يمكن تعريف العاطل عن العمل وفقا لمنظمة العمل الدولية بأنه: "كل من هو قادر على العمل وراغب فيه ويبحث عنه ويقبله عند مستوى الأجر السائد لكن دون الجدوى"، في ضوء هذا التعريف فإن العاطلين يمثلون عادة نسبة مئوية صغيرة من قوة العمل لأن هناك فئات من المتعطلين تستبعد ولا يشملها الإحصاء الرسمي مثل:

العمال المحبطين أي هؤلاء الذي لياسهم من الحصول على عمل فقد تخلوا عن البحث عن العمل، كذا الأفراد الذين يعملون مدة اقل من الوقت الكامل أي يعملون لبعض الوقت بغير إرادتهم مع

رغبتهم في العمل وقتنا كاملاً، أيضاً العمال الذين يتعطلون موسمياً ولكنهم خلال فترة مسح البطالة وعمل الإحصاء كانوا يعملون ويوجد هؤلاء بشكل واضح في القطاع الزراعي وقطاع السياحة، وكذا العمال الذي يعملون في أنشطة هامشية غير متسقة وغير مضمونة ويعملون لحساب أنفسهم عادة وهم ذوي دخول صغيرة جداً.

## 2-أنواع البطالة: تتمثل فيما يلي ( الغريب مصطفى، 2005):

✓ **البطالة الاحتكاكية:** وهي عبارة عن التوقف المؤقت عن العمل وذلك بسبب الانتقال من وظيفة لأخرى أو التوقف المؤقت للبحث عن وظيفة أخرى أو في سبيل الدراسة؛

✓ **البطالة الهيكلية:** وهي البطالة الناجمة عن تحول الاقتصاد من طبيعة إنتاجية معينة إلى أخرى. إلا أن مثل هذا النوع من البطالة يمكن التغلب عليه عن طريق اكتساب المهارات الإنتاجية المطلوبة والتدريب على مستلزمات الطبيعة الإنتاجية الجديدة للاقتصاد؛

✓ **البطالة الدورية:** وهي البطالة الناجمة عن تقلب الطلب الكلي في الاقتصاد حيث يواجه الاقتصاد فترات من انخفاض الطلب الكلي مما يؤدي فقدان جزء من القوة العاملة لوظائفها وبالتالي ارتفاع نسبة البطالة في الاقتصاد، إلا أن هذه النسبة تبدأ بالانخفاض عندما يبدأ الطلب الكلي بالارتفاع مجدداً؛

✓ **البطالة الموسمية:** وهي البطالة الناجمة عن انخفاض الطلب الكلي في بعض القطاعات الاقتصادية (وليس الاقتصاد ككل)، فقد تشهد بعض القطاعات الاقتصادية (كقطاع السياحة مثلاً أو الزراعة أو الصيد) فترات من الكساد مما يؤدي إلى فقدان العاملين في هذه القطاعات إلى وظائفهم مؤقتاً؛

✓ **البطالة المقنعة:** لا يعني هذا النوع من البطالة وجود قوة عاملة عاطلة بل هي الحالة التي يمكن فيها الاستغناء عن حجم معين من العمالة دون التأثير على العملية الإنتاجية حيث يوجد هناك نوع من تكديس القوة العاملة في قطاع معين وغالباً ما تتقاضى هذه العمالة أجوراً أعلى من حجم مساهمتها في العملية الإنتاجية؛

✓ **البطالة السلوكية:** وهي البطالة الناجمة عن إحجام ورفض القوة العاملة عن المشاركة في العملية الإنتاجية والانخراط في وظائف معينة بسبب النظرة الاجتماعية لهذه الوظائف؛



✓ **البطالة المستوردة:** وهي البطالة التي تواجه جزء من القوة العاملة المحلية في قطاع معين بسبب انفراد أو إحلال العمالة غير المحلية في هذا القطاع، وقد يواجه الاقتصاد هذا النوع من البطالة في حال انخفاض الطلب على سلعة معينة مقابل ارتفاع الطلب على سلعة مستوردة.

### 3-أسباب تفشي ظاهرة البطالة الجزائرية:

سيتم حصر أبرزها فيما يلي: ( حاييف سي حاييف شيراز ويركان دليلا، 2011، ص09):

☞ **إخفاق خطط التنمية الاقتصادية:** هناك العديد من العوامل التي أعاققت تقدم مخططات التنمية الاقتصادية، وهذا الإخفاق يفسر جانبا من مساوئ الوضع الذي تواجهه الجزائر منه تأخرها في سلم التقدم الاقتصادي، والتي يمكن إرجاع أسبابه بشكر كبير إلى فشل برامج التخطيط الاقتصادي، تفاقم أزمة المديونية الخارجية وتبعات تنفيذ برامج الخصخصة.

☞ **تداعيات تطبيق سياسات إعادة الهيكلة الاقتصادية:** وهي السياسات التي شرعت في تطبيقها الجزائر بعد دخولها في مفاوضات التصحيح الهيكلي لاقتصادياتها مع المؤسسات المالية الدولية.

☞ **إخفاق برامج التصحيح الاقتصادي:** انبثق عن تطبيق هذه البرامج تبعات زادت من حدة البطالة في الجزائر منها عدم التزام الدولة بتعيين الخريجين، وتقليل التوظيف الحكومي وتقليل معدل الإنفاق العمومي الموجه للخدمات الاجتماعية الذي أدى بدوره إلى خفض مواز في طلب الحكومة على العمالة المشتغلة بهذه الخدمات، والتوجيه غير السليم للموارد المالية.

☞ **بطئ وتيرة النمو الاقتصادي:** حيث تتميز في الجزائر تتميز بكونها ضعيفة جدا، وهذا يؤثر مباشرة على العملية الاقتصادية للفرد ويؤدي إلى انخفاض الطلب على اليد العاملة.

☞ **سوء الإدارة:** وهي من العوامل الأساسية التي تؤثر في حجم البطالة وازديادها، لأن الحكومة تفتقر للخطط القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل في معالجة مشكلة البطالة.

☞ **تسريح أصحاب العقود المؤقتة:** يتم تسريح العمال في الكثير من المؤسسات الإنتاجية بسبب قلة أو توقف الإنتاج فيها أو بيع المؤسسات التي لا تحقق عائدا يغطي التكاليف الإجمالية.

☞ **ضعف المحفزات:** حيث لا يجد الشباب التحفيز الكافي لفتح مشروعات صغيرة نتيجة لبطء الإجراءات الإدارية وتعقيدها مما جعلها معرقله، وكذا العقبات الإدارية التي يواجهها الشباب عند طلب الحصول على رأس المال اللازم لبدء المشروع، ونقص الخبرة لدى الشباب الراغبين في دخول هذا الميدان، إضافة إلى عدم الدراية بكيفية التعامل مع الجهات المختصة.

كـ الانعكاسات السلبية للمتغيرات الدولية على العمالة: إن انخراط الجزائر في اتجاهات النظام العالمي الجديد قد يؤدي في المستقبل إلى زيادة الاستثمارات في بعض القطاعات التي تختارها القوى الممثلة لهذه الاتجاهات وفي مقدمتها الشركات الدولية، وإلى زيادة إنتاجية العمل في بعض المؤسسات الإنتاجية والخدمية المرتبطة بالأسواق العالمية، إلا أن النتيجة المتوقعة لسياسات هذه المنظمات الدولية والشركات متعددة النشاط هي زيادة معدلات البطالة في الجزائر، بالإضافة إلى أن أسواق العمل في الدول المتقدمة تسعى فقط إلى جذب الكفاءات والأدمغة القادرة على التلائم مع معطيات التقنيات الحديثة في هذه الدول، وذلك خلافاً لما كان عليه الحال في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية.

والجدول التالي يعكس تطور معدل البطالة في الجزائر خلال من 1990 إلى غاية سبتمبر 2016:

### الجدول 1: تطور معدل البطالة في الجزائر في الفترة (1990 – 2016)

الوحدة: النسبة المئوية

السنوات	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
النسب (%)	19.7	21.1	23.8	23.15	24.4	28.1	27.98	26.41	28.02
السنوات	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
النسب (%)	29.3	29.77	27.3	25.9	23.7	17.7	15.3	12.3	13.8
السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
النسب (%)	11.8	10.2	9.96	9.97	11.00	09.83	10.60	11.58	10.5

نلاحظ من الجدول أعلاه تذبذب مستويات البطالة بين ارتفاع وانخفاض بحيث أنها سجلت أقصى ارتفاع لها في سنة 2000 والتي قدرت بـ 29.77% ثم بدأت بعدها في الانخفاض التدريجي ومستمر حتى وصلت إلى أدنى قيمة لها في 2013 و قدرت بـ 9.83% بمستوى انخفاض قدر بـ 1.17- وهذا ناتج عن الجهود التي تبذلها الدولة في توفير مناصب الشغل للعاطلين في جميع القطاعات لكل فرد قادر على العمل ويرغب فيه، إلا أنه ومن الملاحظ معاودة ارتفاع مستوى البطالة في سنة 2014 و 2015 بمستوى قدر بـ +0.77 و +0.98 على التوالي واحتلت الجزائر في سنة 2015 المرتبة 25 على المستوى العالمي من بين 109 دولة من حيث مستويات البطالة وقد كان هذا الترتيب على أساس الدولة أعلى نسبة في البطالة إلى أقل وهذا ما يمكننا اعتباره كمؤشر بأنه لا بد من بذل مجهودات أكبر سواء من طرف الدولة أو الأفراد للرقى بالمجتمع وتحسين الوضع وذلك من خلال البحث الدؤوب من قبل أفراد المجتمع على العمل وتوفير البيئة

اللازمة من قبل الدولة لمساعدة هذا الأخير (الفرد) كما أنه من الملاحظ أن نسبة البطالة شهدت انخفاضا في سبتمبر 2016 بحيث بلغ حجم السكان الناشطين اقتصاديا 10.845 مليون شخص وهم الذين يزاولون فعلا نشاطا معيناً منهم 82.4% رجال و 17% نساء وبالتالي بلغ عدد البطالين 1.272 مليون شخص منهم 792 ألف رجل و 479 ألف امرأة وعند إجراء مقارنة بين الجنسين تبين أن نسبة البطالة بين الرجال وصلت الى 8.1% مقارنة بـ 20% في الوسط النسوي كذلك أن معدلات البطالة في الجزائر تكون بنسبة كبيرة في مستويات التعليم العالي أكثر منها في مستويات التعليم الضعيف والمتوسط وهذا ما ينبئ بانفجار كارثة عظمى داخل المجتمع وهذا ما يعكسه لنا الجدول التالي:

### الجدول رقم (02): البطالة في الجزائر حسب المستوى التعليمي في 2016

الوحدة: النسبة المئوية

المستوى التعليمي	رجال	نساء	المجموع
بدون مستوى	2.4%	3.8%	2.6%
ابتدائي	6.7%	7.1%	6.8%
متوسط	7.9%	19.4%	10.6%
ثانوي	7%	19%	9.5%
عالي	9.3%	24.5%	16.7%

المستوى التعليمي	رجال	نساء	المجموع
من دون شهادة	7.1%	12.3%	7.7%
شهادة التكوين المهني	10.5%	21.3%	13%
شهادة التعليم العالي	10.2%	24.7%	17.7%

المعدل	8.1%	20%	10.5%
--------	------	-----	-------

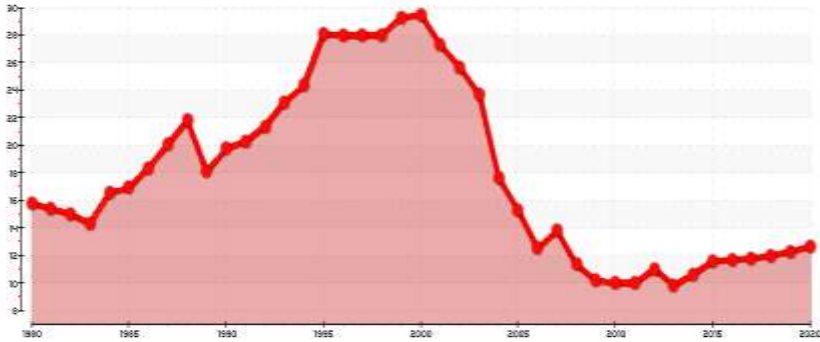
### المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات

تظهر أرقام الديوان الوطني للإحصائيات وجود تباينات محسوسة في معدلات البطالة بالنظر لعوامل السن والمستوى التعليمي والشهادة المحصل عليها فبالنسبة للأشخاص الذين يفوق عمرهم 25 سنة تبلغ البطالة 7.9% بينما ارتفعت هذه النسبة في فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 16 و 24 سنة الى 26.7%، وبالنظر الى مستوى التأهيل يلاحظ ارتفاع مستوى البطالة بشكل

رئيسي في خريجي التعليم العالي بنسبة 17.7% مقارنة بـ 13% بالنسبة لحاملي شهادات التكوين المهني في الوقت الذي تنخفض فيه البطالة في وسط الأشخاص من دون شهادة الى 7.7%، ولدى تحليل تركيبة فئة البطالين يتبين لنا أن 45% منهم هم أشخاص من دون شهادة و 28.2% منهم هم خريجي التعليم العالي و 27% هم من خريجي التكوين المهني، ويمكن ترقب تطور معدلات البطالة في الجزائر وفق إحصائيات صندوق النقد الدولي في الشكل الموالي:

الشكل 1: تطور معدل البطالة في الجزائر في الفترة (1980 – 2020)

الجزائر - (٪) معدل البطالة



المراجع: صندوق النقد الدولي

#### 4- آثار البطالة: فيما يلي أهم هذه الآثار:

الآثار الاقتصادية: ويمكن حصر هذه الآثار الاقتصادية على العموم في النقاط التالية (ليلي عبد الفتاح أبو الجود، 2017):

✓ هدر لأهم مورد من موارد المجتمع ألا وهو الموارد البشرية حيث أن رأس المال البشري تتدهور إنتاجيته ويقل عمره الإنتاجي إن كان عاطلاً، كما تؤثر البطالة على حجم الإنتاج والناتج القومي فيقل الدخل وينخفض مستوى المعيشة وتضعف القوة البشرية.

✓ إذا كان المتعطلون عن العمل من المتعلمين فإن عطالتهم تعني هدر للموارد المخصصة للإنفاق على التعليم والتي كان من الممكن صرفها على جوانب أخرى تنموية.

الآثار الاجتماعية والسياسية: من بين هذه الآثار: ( سليم عقون، 2010، ص15):

✓ ارتفاع معدلات الجريمة بين العاطلين عن العمل حيث أثبتت الدراسات الإحصائية أن للبطالة ارتباط وتأثير مباشرة على معدلات الجريمة في المجتمع كما هو معروف أن الجرائم لها تكلفة اجتماعية يتحملها المجتمع إما بسبب معالجتها أو نتائجها فعلاجها يتطلب رصد أو تخصيص موارد اقتصادية أكبر للإنفاق على أجهزة الأمن التي تقوم بمكافحة الجرائم ونتائجها تتضمن حدوث خسائر في الأرواح والأموال.

✓ تأخير سن الزواج إلى ما بعد الثلاثين حيث لا يملك الشباب عوامل توفير السكن وغير ذلك وهو يترك آثار سيئة متنوعة ومتعددة على الإناث والذكور.

✓ اضطراب الأوضاع مما قد يعصف بالاستقرار السياسي للدولة وتغيير الحكومات فيها كذلك ضعف درجة المشاركة السياسية، وضعف الوحدة الوطنية وضعف الشعور الوطني والانتماء واللامبالاة المدمرة اتجاه الوطن وأفراد المجتمع.

## 5- جهود الجزائر الرامية في القضاء على البطالة:

كثفت السلطات العمومية تدابير ترقية الشغل وضاعفت من عددها(من خلال نشاطات ومناصب شغل مؤقتة وبرامج الدعم الاجتماعي) خلال الفترة الممتدة من 1999 إلى 2014 وذلك قصد الاستجابة للاحتياجات المتعددة للجماعات المحلية، وفيما سنقوم بتسليط الضوء على أهم هذه الجهود.

✓ برنامج أشغال المنفعة العامة ذات الأشغال المكثف للبيد العاملة(TUP-HIMO): يهدف إلى تحقيق إدماج اجتماعي من خلال توفير مناصب شغل مؤقتة على مستوى ورشات صيانة المنشآت القاعدية المحلية كما يهدف أيضا إلى تشجيع و تنمية مفهوم "المقاولة الصغيرة" المحلية، إذ يتعلق الأمر في الحقيقة بمرافقة الشباب العاطل عن العمل وتوجيههم نحو التكفل الذاتي عن طريق استحداث نشاطات مصغرة ذات قيمة مضافة عالية سواء كان ذلك على المستوى الاجتماعي أو الاقتصادي (وكالة التنمية الاجتماعية، 2017).

✓ جهاز الإدماج المهني: عبارة عن جهاز مسير بأحكام المرسوم التنفيذي رقم 08-126 المؤرخ في 2008/04/19 ويتم تسيير ومتابعة وتقييم ومراقبة هذا الجهاز من قبل الوكالة الوطنية للتشغيل والمديريات الولائية كما يتكفل بجميع المؤسسات للمساهمة في تخفيض نسبة البطالة، واستهدف هذا الجهاز 03 فئات وهي: الشباب حامل شهادات التعليم العالي والتقنيين الساميين خرجي المؤسسات الوطنية للتكوين المهني، والشباب خريجي التعليم الثانوي للتربية الوطنية

ومراكز التكوين المهني أو الذين تابعوا تربية تمهينيا، والشباب بدون تكوين ولا تأهيل ويهدف هذا الجهاز إلى: (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2008، ص20):

- تشجيع الإدماج المهني للشباب طالبي العمل المبتدئين.
- تشجيع كافة أشكال النشاط والتدابير الأخرى الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب لاسيما عبر برامج تكوين - تشغيل وتوظيف.

✓ **الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ):** أنشأت الوكالة في سنة 1996 وهي مؤسسة عمومية مكلفة بتشجيع و تدعيم و مرافقة الشباب البطال الذين لديهم فكرة مشروع إنشاء مؤسسة يستفيد الشاب صاحب المشروع من خلال مراحل إنشاء مؤسسته وتوسيعه من:

- ✓ مساعدة مجانية (استقبال- إعلام- مرافقة- تكوين).
- ✓ امتيازات جبائية (الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة وتخفيض الحقوق الجمركية في مرحلة الإنجاز والإعفاء من الضرائب في مرحلة الاستغلال).
- ✓ الإعانات المالية (قرض بدون فائدة - تخفيض نسب الفوائد البنكية).

✓ **الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC):** تتمثل أهم نشاطات هذا الجهاز في الحفاظ على مناسب تتمثل أهم نشاطات هذه الأجهزة في الحفاظ على مناصب العمل أو المساعدة على العودة إلى العمل، خاصة بالنسبة للعمال المسرحين لأسباب اقتصادية في إطار عمليات تسريح العمال و تتمحور هذه النشاطات حول الإجراءات التالية:

- دفع تأمين من البطالة و مراقبة المنضمين إلى الصندوق لمدة قدرها 23 شهرا.
- الدعم والمساعدة من أجل الرجوع إلى العمل.

-المساهمة في إنشاء مؤسسات خاصة بالبطالين الحاملين لشهادات التكوين المهني أو التعليم العالي أو حتى الذين يملكون خبرة في ميدان معين يمكنهم الاستفادة من إعانة تتراوح بين 500.000 دج و1.000.000 دج بمساهمة شخصية بـ 1% أو 2% من كلفة استثمار تصل إلى 10 ملايين دينار جزائري، يتم التكفل بهذه الوظائف من طرف مراكز البحث عن العمل ومراكز دعم العمل الحر حيث انطلقت نشاطات مراكز البحث عن العمل ومراكز دعم العمل الحر سنة 1998 يبلغ عددها 49.

الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM): أنشأت في سبتمبر من سنة 1989 خلفا للديوان الوطني لليد العاملة (ONAMO)، تقوم الوكالة بمعرفة وضعية سوق العمل (الطلب، العرض ومحدداتها) للوصول إلى أفضل تكامل بين الأليتين، كما أنها تلعب دورا استشاريا من حيث التشغيل والتأهيل على المستوى المتوسط، وبذلك فإنها تقوم بمشاركة في العملية الحقيقية لخلق الوظائف، بمعنى التسويق في مجال التشغيل، ونشير إلى أنه تم إنشاء وكالات جهوية في كل ربوع الوطن من أجل إحداث التكامل والاتصال بين مختلف الولايات وبين المديرية العامة، قصد تسهيل مهمة تداول المعلومة التي تشكل بدورها المادة الخام للوكالة للتخطيط وتنفيذ الأهداف المسطرة ( درحون هلال وترير علي، 2011، ص14).

الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM): تمثل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر التي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 الصادر في 22 جانفي 2004، وسيلة للكفاح ضد البطالة والهشاشة بهدف تنمية القدرات الشخصية للشباب للتكفل بأنفسهم وهذا بإنشاء نشاطهم، تملك الوكالة هيئة تحت اسم "صندوق الضمان للقروض المصغرة" الذي يقوم بضمان القروض التي تمنحها البنوك والمؤسسات المالية المنخرطة فيه لفائدة المقاولين الذين تلقوا إشعارا بإعانات الوكالة، لذا لأجل ضمان تنفيذ المهام المسندة إليها على أحسن وجه، تبنيت الوكالة نموذج تنظيمي لا مركزي وذلك بإنشاء 49 تنسيقية ولائية تغطي كافة أرجاء الوطن كدعمه بخلايا المرافقة على مستوى الدوائر، والقرض المصغر هو قرض يتم تسديده في مدة تتراوح بين 12 إلى 60 شهرا (1 إلى 5 سنوات) الذي يسمح بشراء أجهزة ومواد أولية للشروع في ممارسة نشاط أو مهنة، ويوجه إلى المواطنين بدون دخل أو إلى ذوي الدخل الغير دائم وغير منتظم وكذا إلى النساء الماكثات في البيوت، كما يهدف إلى الإدماج الاقتصادي والاجتماعي للمواطنين المعنيين عبر إنشاء نشاطات للإنتاج والخدمات ( الوكالة الوطنية لتسيير القرض، 2018).

الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI): أنشأت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بموجب المرسوم الرئاسي رقم 01-282 الصادر في 24 سبتمبر 2001 . للوكالة طابع إداري ومدعمة بشخص معنوي واستقلالية مالية وتختص الوكالة بالمهام التالية ( علي محمد ثجيل وسليمة طبائية، 2011، ص02):

- استقبال نصح ومرافقة المستثمرين على مستوى الهياكل المركزية والجهوية.

- إعلام المستثمرين خصوصا عبر الويب بفضاءاتها المخصصة بالترقية وبمختلف نقاط الاستعلام في المناسبات الاقتصادية المنظمة بالجزائر وبالخارج.
- تطبيق الميزات التي تتضمنها الإجراءات التحفيزية على أساس المساواة وفي الآجال المحدودة.
- السهر على تنفيذ مع مختلف الهيئات المعنية (الجمارك، الضرائب... الخ) القرارات التحفيزية للاستثمار.
- المساهمة في تنفيذ السياسات والاستراتيجيات بالاشتراك مع القطاعات الاقتصادية المعنية.
- وضع تحت تصرف أهم المستثمرين بورصة التعاون.

### ثالثا: الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في القضاء على البطالة في الجزائر

حققت الجزائر تراجع مهم في معدلات البطالة بداية ثمانينات القرن الماضي إلا أن الاختلال عاد مجددا لسوق العمل وتفاقم تدريجيا بداية من النصف الثاني من سنوات الثمانينات، وهذا بعد أزمة النفط التي زعزعت هيكل الاقتصاد وأثبتت هشاشته إلى جانب فشل خطط التنمية القائمة على التخطيط المركزي التي أدخلته في دائرة الاختلال الاقتصادية من مديونية وتضخم وغيرها من المشاكل وحزت به في دوامة الإصلاحات الاقتصادية المدعومة من طرف المؤسسات المالية الدولية، والتي نتج عنها غلق وتصفية الكثير من المؤسسات وتسريح عمالها والنتيجة معدلات بطالة عالية قاربت معدلات البطالة التي سادت سنوات الستينات والتي ترجمت الاختلال في سوق العمل، لكن هذه الوضعية سرعان ما تغيرت حيث شهدت الجزائر تراجع مهم في معدلات البطالة خلال العشرية الأخيرة، وهذا نتيجة البرامج التي سطرتها الدولة إلى جانب الاستثمارات التي ساهمت في توفير مناصب الشغل وامتصاص أعداد هائلة من العاطلين (علي زكرياء مسعودي وحמידاتو صالح ، 2012، ص13)

#### 1- أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري:

تتجسد أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية فيما يلي: (موسوس مغنية، 2011، ص14):  
 زيادة القدرة الإبداعية، وإبحار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم، وتعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية، إضافة إلى خفض التكاليف والإمكان البيع بأسعار تنافسية، وتحسين الإنتاجية كما ونوعا، والحاجة إلى إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضمونا استراتيجيا يلي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي من جهة وقيمة رأس المال الفكري للمجتمع



ومؤسساته من جانب آخر. كما يجعل الصناعات الصغيرة والمتوسطة مع مستجدات العولمة بدون حساسية وبأقل تكلفة ممكنة، ويعمل على استغلال وتوظيف الأرباح المحققة للتمويل المحلي وتوسيع نشاط المؤسسة؛

التركيز على عنصر التجديد والعصرنة تسييرا وإنتاجا وتسويقا، والعمل للوصول بالصناعة إلى الجودة العالية وقل تكلفة ممكنة لتمكينها من انتزاع رضا المستهلك جودة وسعرا. مساهمة رأس المال الفكري في تحسين إنتاجية الشركة حيث أن تطبيق هذا المفهوم يؤدي إلى توفير وسائل عمل جديدة من شأنها تخفيض وزيادة أرباح القدرة التنافسية للمؤسسة.

## 2- الاستثمار في رأس المال البشري وفرص العمل:

تتعدد الأهداف المبتغاة من استثمار العنصر البشري إلى أهداف اقتصادية واجتماعية وسياسية، وتتداخل هذه الأهداف بعضها مع البعض الآخر ولا يمكن فصلها عن بعضها، ولذلك يرى بعض الاقتصاديين أن الإنفاق على الإنسان هو إنفاق استثماري بحت من حيث مساعدته على زيادة الإنتاج وتحقيق التوظيف و غير ذلك من أهداف، وإن هدف تحقيق التوظيف يقع على رأس الأهداف التي توليها مختلف الدول أهمية كبرى وتدرجها في سياساتها الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى سياستها النقدية والمالية. ويترجم هذا الهدف أساسا في إيجاد فرص عمل مناسبة للأفراد و يكون ذلك عن طريق الملائمة بين رغبات أصحاب الأعمال وما يحتاجونه من مهارات وكفاءات تنتج عن الاستثمار في رأس المال البشري سواء عن طريق التعليم أو التدريب أو غيرها، وبالتالي تكون العمالة المطلوبة في السوق على قدر كبير من المهارة فتزداد الإنتاجية.

ويرى "وايزبرود" أن فرص العمل تتسع أمام الأفراد المتعلمين بمعدلات أكبر من الأفراد غير المتعلمين، كما أن هذه الفرص تختلف باختلاف المرحلة التعليمية التي يصل إليها الفرد، وهذا ما أكدته الكثير من الدراسات فعلى سبيل المثال أكدت بعض الدراسات أن النسبة المئوية لمعدل البطالة خلال الستينات في كندا قد بلغت نسبته 18.7% للأفراد اللذين لم يكملوا الدراسة الابتدائية، في حين وصلت هذه النسبة إلى 2.7% للأفراد اللذين أنهوا المرحلة الثانوية. وتشير هذه الإحصائيات أنه خلال نفس الفترة في الولايات المتحدة الأمريكية قد بلغ معدل البطالة للأفراد اللذين تلقوا تعليما لمدة 8 سنوات حوالي 7.2% في حين بلغ هذا المعدل 1.5% للأفراد اللذين أكملوا 18 عاما من الدراسة، كما نستطيع أن نقول بأن الاستثمار في العنصر البشري يؤدي إلى

زيادة حركية عنصر العمل فبمجرد أن يحصل الفرد على علومه ومعارفه فإنه يشعر بالرغبة القوية في ترك القطاع الذي يتصف بالإنتاجية المتدهورة إلى القطاع الذي تتوفر فيه فرص العمل المناسبة، ويلعب التعليم دورا هاما في ذلك فكلما زادت درجة تعليم الفرد كانت فرصته أكبر وأوفر في الالتحاق بالأعمال الأكثر ملاءمة له (هشام مصطفى الجمل، 2007، ص199).

بناء على ما سبق نستطيع أن نقول أن نظرية رأس المال البشري تقدم تحليلا منطقيا مفسرا للبطالة، ذلك أن كل فرد يعتبر مكونا لرأس مال في التكوين والتعلم، فإن النظرية تفترض أن هناك أشخاصا ليس لديهم تكوينا أو تعليما، وهو ما يؤدي إلى خلق نقص في رأس مالهم البشري حيث لا يستطيعون التوافق مع متطلبات سوق العمل، والنتيجة هي أنهم سيكونون في حالة بطالة (J VINCENS & autres, 1982, P61).

### 3- الجهود الجزائرية المبدولة للاستثمار في رأس المال الفكري:

يمكن تلخيص أهمها فيما يلي (موسوس مغنية، 2014، ص41):

استحداث نسق مؤسسي لتعليم الكبار مستمر مدى الحياة: إن بناء رأسمال بشري راقى النوعية في الجزائر رهين من ناحية بقيام نسق مؤسسي كفى لتعليم الكبار من أجل مكافحة فعالة لكافة أنواع الأمية في الجزائر، والعمل بمبدأ التعلم المستمر مدى الحياة، حتى تحريجي النظام التعليمي، مع أولوية مطلقة للنساء في برامج تعليم الكبار كتعويض ولو رمزي عن إرث الأمية الذي أثقل كاهلهم، فكيف يستقيم الحديث عن إقامة مجتمع المعرفة في الجزائر ولا يزال أكثر من 20% من الجزائريين و 40% من الجزائريات يعانون من الأمية حسب تقرير الأمم المتحدة حول وضعية السكان في العالم في سنة 2006.

### المجهودات المبدولة من أجل تطوير التعليم العالي:

زيادة الإنفاق على التعليم كون أنه حق من حقوق الأفراد في المجتمعات، وإنشاء هياكل قاعدية وتجهيزها بما يتلائم مع الحاجيات التعليمية الجديدة، وتكوين الأساتذة والمؤطرين، والاستعانة بالخبرات الأجنبية.

إقامة وتدعيم اقتصاد قائم على المعرفة: من خلال أعمال ملموسة تعتمد على استعمالات تكنولوجيا الإعلام والاتصال وجعلها في قلب عمليات عصرنة الإدارة وجزءا لا يتجزأ من برنامج التنمية الشاملة والمستدامة بما فيها تنمية الموارد البشرية بالإضافة الى العمل على إقامة مجتمع المعرفة يعتمد على إطلاق حريات الرأي العام والتعبير والتنظيم وضمائها بالحكم الصالح، وكذا النشر

الكامل لتعليم راقى مع إعطاء عناية خاصة لطرفي المتصل التعليمي وللتعلم المستمر مدى الحياة، وتوطين العلم وبناء قدرة ذاتية في البحث والتطوير التقني في جميع النشاطات المجتمعية، والتحول نحو نمط إنتاج المعرفة في البنية الاجتماعية والاقتصادية.

وفي إطار برنامج الجزائر الالكترونية 2013 عازمت الجزائر على وضع مجلس وطني لتطوير الإدارة الالكترونية، وإنشاء مرصد وطني للإعلام في المعلوماتية وظيفته إعداد تقارير دورية حول الاقتصاد الرقمي.

تنمية الموارد البشرية والرأس المال الفكري في الجزائر وفق المخطط الخماسي (2010-2014): ويركز البرنامج الخماسي الثالث على "الجانب الاجتماعي"، ويتعلق الأمر بتحسين ظروف المعيشة اليومية للمواطن والقضاء على الفوارق الجهوية في مجال التنمية الاجتماعية مع تدعيم القاعدة الاقتصادية الوطنية بمشاريع مولدة لمناصب الشغل وقيم مضافة بالنسبة للمؤسسات، وقد خصص البرنامج 40 بالمائة من ميزانيته لتحسين التنمية البشرية بحيث يرتقب إنجاز 5000 مؤسسة خاصة بالتربية الوطنية و600 ألف مقعد بيداغوجي جامعي و 400 ألف مكان إيواء للطلبة و 300 مؤسسة للتكوين والتعليم المهنيين.

كما تم التأكيد على تخصيص أكثر من 40 بالمائة من ميزانية البرنامج الخماسي الممتد إلى غاية 2014 لترقية الموارد البشرية، وإدراكا منها بأهمية تنمية الاقتصاد المبنى على المعرفة تولى أهمية كبيرة لترقية الموارد البشرية عن طريق التكوين، لذا سطرت برنامجا ثريا في إطار المخطط الخماسي (2010-2014) وذلك بإنشاء ما يقارب 5000 منشأة للتربية الوطنية، 600 ألف مكان بيداغوجي جامعي وأكثر من 300 مؤسسة للتكوين والتعليم المهنيين، وفي افتتاح المنتدى الدولي الثالث للموارد البشرية بالجزائر تم التأكيد على أنه ينبغي مد الجسور بين نظام التكوين ومجال التشغيل لإعطاء دفع قوي للعلاقة بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي، مما يتطلب البحث عن أطر عمل مشتركة بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والسعي لتجسيدها، تمت الدعوة إلى إشراك الكفاءات الجزائرية المقيمة بالخارج في مسعى لتطوير وترقية الموارد البشرية، كونها تمثل ورقة رابحة ووسيلة للإسراع في انتقال الجزائر إلى مصاف الدول ذات الاقتصاد المبنى على المعرفة.

## الخاتمة:

يتطلب القضاء الجذري على مشكلة البطالة تنمية حقيقية شاملة، وبالرغم من الجهود المبذولة من طرف الجزائر في سبيل تنمية مواردها البشرية وعملها على تحقيق رأسمال فكري في ظل اقتصاد المعرفة، إلا أن الباحثين والدارسين يرون أن ذلك لا يزال غير كافي، حيث أن الإستراتيجية الجزائرية للاقتصاد القائم على المعرفة يجب أن توجه بشكل أساسي نحو تطوير فروع النشاط خارج المحروقات، وتشجيع البحث ورفع ميزانية تسجيل براءات الاختراع، وأكد خبراء البنك الدولي، أن عدد الباحثين في الجزائر قليل جدا بالمقارنة مع ما هو موجود في العالم، كما أن ميزانية البحث لا تساوي شيئا بالمقارنة مع ما هو معمول به على الصعيد الدولي، لأن اقتصاد المعرفة يقوم حسب هؤلاء على وجود مراكز بحث كثيرة وعدد أكبر من الباحثين مع التكوين المستمر لبناء الكفاءات في الميادين المختلفة، وتشجيع الكفاءات على البقاء في الوطن، والتركيز على المؤسسات والشركات الناجحة والتي تمكنت من تحقيق قفزات في الميدان.

## قائمة المراجع.

## الكتب:

هشام مصطفى الجمل، 2007 دور الموارد البشرية في تمويل التنمية: بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص 197-199.

## مقال في مجلة:

الهلاي الشربيني الهلاي، 2011 "إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد: 22، ص 20-21.

فاطمة علي الرابعة، 2012 "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال: نموذج مقترح للقياس والتطبيق"، دراسات النهضة، المجلد (13)، العدد: 01.

نعيمه بارك، 2014 "تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة راس المال الفكري في الجزائر: الواقع والأمل"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد: 12، ص 41.

## مقال منشور في ملتقى:

رضا ابراهيم صالح، 2009 "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، المؤتمر الدولي حول: "التنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، المملكة العربية السعودية.

تواي بن علي فاطمة ونادي مفيدة، "فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة"، المؤتمر الدولي الخامس حول: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، شلف (الجزائر)، 2011.

شريط صلاح الدين وبن وارث حجيلة، 2011 "البطالة في الإسلام وطرق علاجها"، الملتقى الدولي حول: "إستراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة"، المسيلة (الجزائر).

حايف سي حايف شيراز وبركان دليلة، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية للقضاء على البطالة في الجزائر دراسة خاصة لولاية بسكرة"، الملتقى الدولي حول: "إستراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة"، المسيلة(الجزائر)، 2011.

درحون هلال وترير علي، "إستراتيجية التشغيل في الجزائر ودورها في معالجة البطالة"، الملتقى الدولي حول: "إستراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة"، المسيلة (الجزائر)، 2011.  
الوكالة الوطنية لتسيير القرض.

زكرياء مسعودي وحيدانو صالح، "دور آليات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تفعيل سياسة التشغيل بالجزائر مع الإشارة الى تجربة صندوق الزكاة بالجزائر"، الملتقى الوطني حول: "إستراتيجيات التنظيم والمراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، ورقلة (الجزائر)، 2012.

موسوس مغنية، "دور رأس الفكري في تطوير الصناعات الصغيرة"، الملتقى الدولي الخامس حول: "رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، الشلف (الجزائر)، 2011..

رسائل:

محمد رجب علي شعبان، 2011"رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"، رسالة ماجستير(غير منشورة)، الجامعية الإسلامية، غزة، ص38.  
سليم عقون، 2010/2009"قياس أثر المتغيرات الاقتصادية على معدل البطالة(دراسة قياسية تحليلية حالة الجزائر)"، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة فرحات عباس(سطيف)، الجزائر، ص14-15.  
وكالة التنمية الاجتماعية، "برامج التنمية الاجتماعية".

مراسيم:

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 2، العدد22، المؤرخ بتاريخ 30 افريل سنة 2008، ص20.  
المرسوم التنفيذي رقم 01-282 الصادر في 24 سبتمبر 2001 الخاص بمنح، تنظيم وعمل الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.

مواقع الانترنت:

اسم الكاتب (السنة)، العنوان الكامل للملف، ذكر الموقع بالتفصيل:  
[http://adresse complète \(consulté le jour/mois/année\).](http://adresse complète (consulté le jour/mois/année).)  
الغريب مصطفى، 25 مايو 2005البطالة "أكبر تحدي تواجهه دول الخليج منذ عقود"، موقع قناة العربية الإخباري، صفحة الأسواق.  
ليلي عبد الفتاح أبو الجود، "أسباب تزايد معدلات البطالة بين خريجي الجامعة ذكورا وإناثا"،  
<http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=10119>  
المراجع باللغة الأجنبية:

Johan Roos & others, **Intellectual Capital : Navigating In The New Business Landscape**, Macmillan Bussiness, London, 1997, P : 143.  
Tomas A.Stewart, **Intellectual Capital: the new wealth of organization**, Doubleday, America, 1999, P:224.  
The World Bank, "**Knowledge for development & World development report**", Oxford University Press, New York, 1998, P44.  
J VINCENS & autres, **Le marché du travail**, ECONOMICA, France,1982, P61