

**REVUE MAGHREBINE**

**MANAGEMENT**

**DES ORGANISATIONS**

**UNIVERSITE ABOU-BEKR BELKAID  
- TLEMCEM - ALGERIE -**

**PUBLICATION DU LABORATOIRE  
DE RECHERCHE EN MANAGEMENT  
DES HOMMES & DES ORGANISTIIONS**



**REVUE SEMESTRIELLE**

**N° 02 - Mai 2017**

**ISSN 2437-0975**

*R E V U E MAGHREBINE*

***M A N A G E M E N T  
DES ORGANISATIONS***

*PUBLICATION*

*DU*

***Laboratoire de Recherche  
En Management des Hommes  
et des Organisations***

*Université A. Belkaid - Tlemcen  
Algérie*

---

*N° 02, Mai 2017*

*ISSN 2437-0975*

**Président d'honneur de la revue**

*Pr. Mustapha DJAFFOUR  
Recteur de l'Université de Tlemcen*

**Directeur de la revue**

*Pr. Abdeslam BENDIABDELLAH  
Directeur du Laboratoire*

**Comité de Rédaction**

*Dr AHMED-BELBACHIR Mohamed  
Pr. BENDIABDELLAH Abdeslam  
Pr. CHELIL Abdelatif  
Pr. DJENNAS Mustapha  
Dr FEROUANI Belkacem  
Dr. KARA-TERKI Assia*

**Comité scientifique**

*Pr. ABDELLAOUI Mohammed (Univ. de Fès) Pr. CHELIL Abdelatif (U. Tlemcen)  
Dr. AHMED-BELBACHIR Med (U. Tlemcen) Pr. DJEFLAT Abdelkader (Univ. Lille 1)  
Pr. ATTOUCH Hichem (Université de Rabat) Pr. DJENNAS Mustapha (U. Tlemcen)  
Pr. BENDIABDELLAH Abdeslam (U. Tlemcen) Pr. ELGHOURABI Mohamed (ISG- Tunis)  
Pr. BENNANI Zakaria (Université de Tanger) Dr. FEROUANI Belkacem (U. Tlemcen)  
Pr. BENSEBAA Faouzi (Université Paris 12) Pr. HADDAR Mohamed (Université Tunis)  
Pr. BOUDIER Fabienne (Université Paris 12) Dr. KARA-TERKI Assia (U. Tlemcen)*

**Comité de lecture**

*Pr. ABEDOU Abderrahmane (CREAD – Alger) Pr. KERZABI Abdelatif (U. Tlemcen)  
Pr. BAHLOUL Mohamed (IDRH Oran) Pr. KHIAT Assia (Université d'Oran)  
Pr. BENABOU Djilali (Université Mascara) Pr. KOUDRI Ahmed (Université Alger 3)  
Pr. BENHABIB Abderrezak (U. Tlemcen) Pr. LAMIRI Abdelhak (ESC Alger)  
Pr. BENBOUZIANE Mohamed (U. Tlemcen) Pr. LARADJ Tahar (Université d'Oran)  
Pr. BOURAHLA Allal (Univ. Sidi Bel abbés) Pr. LEBIG Bachir (Univ. Sidi Bel abbés)  
Pr. BOUYACOUB Ahmed (Université d'Oran) Pr. MEBTOUL Abderrahmane (U. d'Oran)  
Pr. CHERABI Abdelaziz (Univ. Constantine) Pr. SAADOU Adel (Université de Guelma)  
Pr. CHETAB NADIA (Université d'Annaba) Pr. SLAIMI Ahmed (Université d'Annaba)  
Pr. CHOUAM Bouchama (Université d'Oran) Pr. SOUAR Youcef (Université de Saida)  
Pr. DERBAL Abdelkader (Université d'Oran) Dr. Tabeti Habib (Université Mascara)  
Pr. FERFARA Yacine (CREAD Alger) Pr. TAHARI Khaled (Université d'Oran)*

## **Règles de publication**

- *L'analyse scientifique et le traitement objectif sont de rigueur. L'auteur s'astreint au respect de la Charte et du Code algériens d'Ethique et de Déontologie universitaires.*
- *L'article doit être rédigé dans un style académique, dans une des trois langues (arabe, français ou anglais), accompagné d'un résumé ne dépassant pas 160 mots (traduit dans les trois langues, arabe, français et anglais).*
- *Il ne doit pas avoir fait l'objet de publication dans une autre revue.*
- *L'article rédigé en caractères arabes doit être saisi sur Traditional Arabic, Police 13, interligne 1,25.*
- *L'article en caractères latins doit être saisi sur Times New Roman, Police 12, interligne 1,15.*
- *Logiciel de saisie : Word 7 et plus ; Marges : 2,5 x 2,5 x 2,5 x 2,5.*
- *Le titre de l'article doit être suivi du Nom, Prénom et coordonnées de(s) l'auteur(s) : Université- Faculté ou Laboratoire - E-mail.*
- *Les articles seront soumis, pour évaluation, à un comité de lecture qui émettra un avis favorable (ou défavorable) de publication, ou le cas échéant décidera du renvoi de l'article à son auteur pour d'éventuelles corrections ou modifications.*
- *Les articles ne doivent être envoyés qu'à l'adresse électronique de la revue : **lab.larmho@yahoo.fr***

## **Correspondance**

### **Secrétariat de la Revue :**

Email : [lab.larmho@yahoo.fr](mailto:lab.larmho@yahoo.fr)

### **Adresse de domiciliation**

Laboratoire LARMHO- 3<sup>ème</sup> étage de la scolarité  
Faculté des sciences économiques, Commerciales et de gestion  
- Pôle Imama – Tlemcen  
Site : <http://larmho.univ-tlemcen.dz>

## Sommaire

<b>Wafa AHMED-BELBACHIR. Med AHMED-BELBACHIR Lab. LARMHO- U. Tlemcen</b> <i>Les partiques managériales du leader agile .....</i>	<b>2</b>
<b>Yassine MIMOUNI - C.U. Relizane</b> <i>L'accompagnement des projets d'innovation dans les PME.....</i>	<b>12</b>
<b>Henene MEZIANI - Université de Bejaïa</b> <b>Abdellatif CHELIL - Un. Tlemcen</b> <i>Le processus du management des connaissances, réalité de la capitalisation des connaissances dans les entreprises algériennes .....</i>	<b>24</b>
<b>HADJ-SLIMANE Hind - KARA-TERKI Assia - Ibtissam KARA-TERKI</b> <i>Université Tlemcen</i> <i>Austérité économique et sécurité sociale en Algérie .....</i>	<b>36</b>

## الفهرس

براهيمي آسية- ثابت أول وسيلة - جامعة تلمسان	
طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية .....	2
فروي رمزي - جناس مصطفى - جامعة تلمسان	
دراسة وصفية النشاط الابتكار في المؤسسات الجزائرية .....	12
بومدين محمد أمين - دياب زقاي - جامعة سعيدة	
الرأسمال الاجتماعي ودوره في الحد من أزمات منظمات .....	24
زروقي يحي- احمد بلبشير محمد - جامعة تلمسان	
دور أخلاقيات الأعمال في تقليل الفساد الإداري في المنظمات .....	35
أولحيسان إسناد دلال - فرواني بلقاسم - جامعة تلمسان	
محاسبة الموارد البشرية بين إشكالية تقييم رأس المال البشري وحتمية الاعتماد على لوحة قيادة رأس المال المعرفي ...	48
فاطمة الزهراء بلحمو - أرزي افثي - جامعة سعيدة	
مساهمة الأنظمة الخبيرة في تحسين اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية .....	62
فرواني امال ليندة - حوالف عبد الصمد - جامعة تلمسان	
أحكام الاتفاقيات المبرمة بين شركة المساهمة ومسيريها من حيث الأشخاص .....	73
العوفي فاطمة الزهراء - بندي عبد الله عبد السلام - جامعة تلمسان	
الموارد البشرية دور ادارة المعرفة في تنمية كفاءات .....	84
غربي ناصر صلاح الدين - بوغرارة بومدين - جامعة تلمسان	

- 96 ..... واقع استخدام وسائل الدفع الالكتروني في الجزائر .....  
بليبية محمد- جامعة باتنة 01
- 107 ..... إسهامات الوزارة الوصية في ترسيخ ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر .....  
بدااد فوزية - جامعة تلمسان
- 116 ..... إشكالية توافق منظومة التعليم مع سوق العمل في الجزائر .....  
صوار يوسف- عامر ايمن جامعة سعيدة
- 126 ..... تقييم كفاءة اداء المؤسسات الجزائرية باستخدام تحليل مغلف البيانات .....  
زياني عبد الحق - جامعة تيارت
- 139 ..... البيانات دور تدقيق الجودة في ضبط نوعية المنتجات بالمؤسسات الصناعية الجزائرية. ....



## دور ادارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية

العوفي فاطمة الزهراء

[Farahnesrine123@yahoo.com](mailto:Farahnesrine123@yahoo.com)

بندي عبد الله عبد السلام

[a\\_bendiabdellah@yahoo.fr](mailto:a_bendiabdellah@yahoo.fr)

مخبر إدارة الأفراد و المنظمات LARMHO — جامعة تلمسان -

**الملخص** إن الاتجاه نحو التأكيد على المعرفة وتبني مشروعات ومبادرات إدارة المعرفة يتوافق ويتعزز في ظل تغييرات أشمل وأعمق تتمثل في الانتقال من الاقتصاد القديم القائم على الأشياء إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة ، ومن المجتمع الذي قاعدته الثروة فيه هي الآلة الممثل الرسمي لرأس المال الصناعي " إلى المجتمع الذي قاعدته الثروة فيه ممثلة بالمعرفة .

والمعرفة لا تأتي من فراغ فهي نتيجة تفاعل حيوي بين جميع مكونات المنظومة المعرفية ( الخبرات البشرية- الإمكانيات المادية، التكنولوجيا والبحث والتطوير ) . فهي تتولد في واقع حي معاش وتشكل وتعيد إخراج ذاتها في منظومات جديدة ، وتأتي إدارة المعرفة كوسيلة تهدف إلى ضمان إدارة جيدة للمعرفة داخل المنظمات من أجل تحقيق الاندماج في الاقتصاد الحالي ، عن طريق إعادة تغذية تلك المنظمات بالمعارف الجديدة واستيعابها بواسطة التركيز على رأس المال البشري الخالق للقيمة والممثل في الكفاءات.

انطلاقاً من هذه النظرة الشمولية لإدارة المعرفة في عالم اليوم، أصبح من الضروري الاهتمام بما كأحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة المساهمة في تنمية وتطوير الكفاءات وذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال.

**الكلمات المفتاحية:** اقتصاد المعرفة-المعرفة-إدارة المعرفة-الكفاءات-تنمية الكفاءات .

**Résumé** La tendance à mettre l'accent sur la connaissance et à adopter des projets et des initiatives de la gestion des connaissances se trouve compatible et se renforce à l'ombre de changements plus vastes et plus profonds comme le déplacement de l'économie ancienne basée sur les choses vers une économie nouvelle basée essentiellement sur la connaissance, de la société dont la base de la fortune est la machine qui est le représentant officiel du capital industriel, vers une société dont la base de la fortune est représentée par la connaissance.

La connaissance ne vient pas du néant, elle est le résultat d'une dynamique vivante entre toutes les composantes du système de la connaissance (les expertises humaines- les moyens matériels- la technologie- la recherche et le développement). Ainsi, donc, elle naît dans un contexte vivant et vécu, se forme et se régénère dans des systèmes nouveaux. Arrive, alors la gestion des connaissances qui est un outil visant à garantir une bonne gestion de la connaissance au sein des organisations en vue de réaliser son intégration dans l'économie actuelle, en procédant à un réapprovisionnement de ces organisations en connaissances nouvelles et en les assimilant en se concentrant sur le capital humain créateur de richesses et représenté par les compétences.

A partir de cette vue globale sur la gestion des connaissances dans le monde d'aujourd'hui, il est impératif, désormais, de lui accorder de l'importance comme étant un des concepts administratifs modernes les plus en vue pour la contribution à l'essor et au développement des compétences de grande efficacité pour le succès des affaires.

**Mots- clés :** économie de la connaissance – la connaissance – la gestion des connaissances – les compétences – le développement des compétences.

مقدمة :

شهدت سنوات العقدين الأخيرين من الألفية الثانية حدوث تحولات اقتصادية واجتماعية هامة في مختلف أنحاء العالم ، وأدت إلى نشوء تغييرات هامة في حياة المنظمات والأفراد على حد سواء ، فقد عملت هذه التغييرات على زيادة تعقد مواقع العمل وتطلبت وجود مستويات أعلى من المعرفة والمهارات لدى كل فرد يريد أن يتحمل مسؤولية العمل ، ولدى منظمة ترغب في تحقيق النجاح المستمر .



وعلى الرغم من أننا نواجه تحديات هائلة من حيث إعداد الأفراد لدخول سوق العمل فإن تحدياً أكبر يقع على كاهلنا ويتمثل في إعادة تعليم القوى العاملة وتأهيلها وتنمية كفاءاتها لتمكينها من الاستجابة لهذه التحديات وانطلاقاً من ذلك فإن الأساليب والمهارات التي تم تعلمها من قبل لم تعد كافية لتحقيق ميزة تنافسية في السوق في أيامنا هذه.

وفي وسط هذه التحديات فإن السلاح الوحيد الذي يمكن للمنظمات اللجوء إليه للدفاع عن نفسها في خضم هذا البحر الهائج من المنافسة هو " إدارة المعرفة" التي تمتلكها بغية استعمالها كآلية لتنمية كفاءاتها البشرية ، وتحولها إلى منظمة متعلمة وبناء قاعدة المعرفة الخاصة بها والتشجيع على توليد المعرفة ونشرها في مختلف أنحاء المنظمة واستخدامها في أعمالها اليومية بكفاية وفعالية قدر الإمكان. فقد غدت إدارة المعرفة السمة المميزة لمنظمات القرن الحادي والعشرين كمدخل لتحقيق التميز .

انطلاقاً مما سبق يمكن طرح إشكالية البحث كالأتي :

كيف تساهم ادارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية؟

للإجابة عن الإشكالية المطروحة صممت خطة الدراسة كالأتي :

- المحور الأول : اقتصاد المعرفة
- المحور الثاني : دور المعرفة في الاقتصاد الجديد
- المحور الثالث : تنمية الكفاءات
- المحور الرابع :العلاقة بين ادارة المعرفة وتنمية كفاءات الموارد البشرية

### المحور الأول : اقتصاد المعرفة .

#### **1- مفهوم اقتصاد المعرفة .**

لقد استخدمت تسميات كثيرة لتدل على اقتصاد المعرفة مثل : اقتصاد المعلومات اقتصاد الانترنت ، الاقتصاد الرقمي ، الاقتصاد الاليكتروني ، اقتصاد اللاملموسات وحتى اقتصاد الانتباه وهو الذي نشأ تحت تأثير المعرفة والمعلومات)وفق مقولة "H.SIMON" إن وفرة المعلومات تنشئ فقر الانتباه ، وكل هذه التسميات إنما تشير إلى اقتصاد المعرفة وفي الغالب تستخدم بطريقة متبادلة "Interchangeable"

1

وفق " Dominique Foray" اقتصاد المعرفة هو تخصص فرعي من اقتصاد يهتم أساسا بالمعرفة من جهة ، ومن جهة

أخرى يعتبر ظاهرة اقتصادية حديثة تتميز بتغيير سير اقتصاديات من حيث النمو وتنظيم النشاطات الاقتصادية 2.

وحسب " M.Parken" اقتصاد المعرفة هو " دراسة وفهم عملية تراكم المعرفة وحوافز الأفراد لاكتشاف المعرفة وتعطلها ، والحصول على ما يعرفه الآخرون" وبالتالي فإنه يمثل التحليل الاقتصادي لكل العمليات الجارية في الاقتصاد التي تقود إلى الاكتشاف والتطوير للتكنولوجيا الجديدة.3

ويرى ( الأستاذ عبد الرحمن هاشمي)" أن الاقتصاد الرقمي هو التحول في مركز الثقل من المواد الأولية والمعدات الرأسمالية إلى

التركيز على المعلومات والمعرفة ومراكز البحث والتعليم "4

كما يمكن تعريف اقتصاد المعرفة على أنه عبارة عن اقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة ، استخدامها ، توظيفها ،

إبداعها وابتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالات كافة من أجل الاستفادة من التطبيقات التكنولوجية المتطورة.

واستخدام العقل البشري كرأس معرفي لإحداث مجموعة من التغييرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي.5

انطلاقاً مما سبق يمكن تعريف اقتصاد المعرفة على أنه " الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة ، ومعنى

ذلك أن المعرفة في ظل هذا الاقتصاد أصبحت تشكل المكون الأساسي لمختلف العمليات الإنتاجية والتسويقية إذ أصبح النمو يزداد بزيادةها".

الملاحظ من هذا التعريف أن في اقتصاد المعرفة يصبح المعرفة دور أساسي في خلق الثروة لكن هذا ليس بجديد ، لكن الجديد هو حجم المساحة التي تحتلها المعرفة في هذا الاقتصاد أكثر مما سبق وأكثر عمقا مما كان معروفا ، بعبارة أخرى قدما كانت المعرفة تستخدم في تحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات في حدود ضيقة ، أما الآن تعتمد دورها في كل الحدود حيث أصبحت المعرفة هي التي تخلق الموارد.6

2-أسس ومقاومات اقتصاد المعرفة .

يقوم الاقتصاد الجديد الموسم باقتصاد المعرفة على ضرورة توافر:7

-الرأسمال البشري:

ويقصد به هنا المهارات والخبرات والكفاءات التي تحوزها العناصر البشرية .

مزيج معين من الثقافة ( ثقافة المعلومة).

ويقصد بها القيم اللازمة للتعامل مع عصر المعلومات.

قيمة المكون المعرفي:

أي قيمة هذا المكون تتحدد باستخدامه وليس بمجرد اقتنائه أو حيازته أو اكتنازه لأن قيمة المعرفة تساوي صفرا عند اكتنازها.

قدرة تحرير الاقتصاد:

إن هذا المكون المعرفي يحرر اقتصاده من مشكلة الندرة التي عاش لها وبها علم الاقتصاد ، فليس في المعارف والمعلومات ندرة بل

تزداد بالاستخدام فاستخدام المعلومة تولد معلومات واستخدام المعرفة يولد معارف.

قدرة الإفلات من القيود :

أي أن هذا المكون المعرفي له القدرة على الإفلات من القيود الزمانية والمكانية والقانونية مثل : القيود الضريبية والجمركية... الخ.

دعم ونشر ثقافة الإبداع والابتكار:

لأن ذلك يدعم نمو اقتصاد المعرفة ويجدد نواتجه وعوائده.

من هذا المنطلق يتبين لنا أن منظومة اقتصاد المعرفة تقوم على مجموعة من الأسس والركائز والمقومات تختلف عن أسس ومقومات

الاقتصاد الصناعي ، وأهم أوجه الاختلاف يمكن إيجازها وفق الدول التالي :

الاقتصاد الصناعي	اقتصاد المعرفة
✓ الاستثمار في رأس المال المادي	✓ الاستثمار في رأس المال المعرفي
✓ الاعتماد على الجهد العضلي	✓ الاعتماد على الجهد الفكري
✓ الميكنة Mécanisation	✓ الرقمية Digitization
✓ إحصاءات متعلقة بالإنتاج	✓ إحصاءات متعلقة بالابتكار
✓ استقرار الأسواق	✓ ديناميكية الأسواق
✓ منافسة بيروقراطية	✓ منافسة مفتوحة
✓ الابتكار عند الضرورة	✓ الابتكار باستمرار
✓ اقتصاد إقليمي	✓ اقتصاد عالمي
✓ اقتصاد ندرة	✓ اقتصاد وفرة
✓ التكلفة اقل	✓ الارتكاز على القيمة

الجدول رقم 01 : مقارنة بين الاقتصاد الصناعي واقتصاد المعرفة

المصدر: محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2008، ص 198.

3- خصائص اقتصاد المعرفة .

أوجز روبرت غرانت Rober Grant ، أبرز خصائص الاقتصاد المعرفي كالآتي : 8

المعرفة هي العامل الرئيسي في الإنتاج

- التركيز على اللاملموس كالأفكار والعلامات التجارية بدلا من الآلات والأصول المالية .
  - شبكي من خلال تطور وسائل الاتصالات الحديثة
  - رقمي حيث له تأثير هائل على حجم و تخزين ومعالجة المعلومات.
  - افتراضي حيث أصبح العمل الافتراضي حقيقة ممكنة مع الرقمنة وشبكات الإنترنت .
  - إرتباطه بالذكاء والقدرة الإبتكارية وبالوعي الإدراكي بأهمية الاختراع والمبادرة الذاتية والجماعية لتحقيق ما هو أفضل.
- إضافة إلى :9.

\*الاستخدام الكثيفة للمعرفة العلمية وبالذات عالية المستوى في عمل الاقتصاد وفي أداء نشاطاته وفي توسعه ونموه.

\*في إطار اقتصاد المعرفة تحقق النشاطات قيمة مضافة مرتفعة نتيجة اعتمادها على المدخلات المعرفية كنشاطات البحث والتطوير والبرمجيات .

\*خضوع اقتصاد المعرفة لقانون تزايد العوائد أي تناقص التكاليف ، بدلا من قانون تناقص العوائد أي تزايد التكاليف.

### المحور الثاني : أهمية ودور المعرفة في الاقتصاد الجديد.

وفق تقرير التنمية الإنسانية لعام 2002، عرف المعرفة على أنها: " سلعة ذات منفعة عامة تدعم الاقتصاديات والبيئة السياسية والمجتمعات وتنتشر في جميع جوانب النشاط الإنساني " وتتوقف قيمة وأهمية المعرفة لأغراض التنمية على مدى تطبيقها بفعالية ، لذا يتطلب السعي لإقامة مجتمع المعرفة وضع استراتيجيات فوق قطاعية تحقق التكامل بين استيعاب المعرفة واكتسابها ونشرها، حيث يتعين على أن النظر إلى استراتيجيات تنمية المعرفة موضع اهتمام المجتمع ككل والفاعلين الاقتصاديين والحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني 10.

حيث يقصد بالمعرفة في ظل اقتصاد المصاعد " اقتصاد المعرفة" تلك المعلومات التي يتم إنتاجها من طرف متخصصين عبر وظائف تميز العمل المؤهل برأس المال وهي وظائف ذات طبيعة خاصة من حيث مدخلاتها ومخرجاتها.

فأقتصاد المعرفة يقوم على فهم مجمل لدور المعرفة و رأس المال الفكري في تطوير الاقتصاد والمجتمع ، وهو يركز بقوة على الاستثمار البشري في المعرفة والإبداع والتطوير وهو يتميز باعتماده على الصناعة الراقية التي تسعى إلى تحسين الخدمات وتخفيض دورة حياة المنتجات وتطويرها. 11.

فالمعرفة أهمية كبيرة منذ بداية النشاط الإنساني ، إلا انه في عصرنا هذا أصبحت عمادا للتنمية وبوابة للعبور إلى مستويات التقدم وتعتبر من أهم عوامل الإنتاج الحديثة لإنشاء الثروة في الاقتصاد الحديث ، بعد أن كان الاقتصاد التقليدي يعتمد على عوامل الإنتاج الرئيسية ( الأرض، العمل، رأس المال).

حيث يرى كل من Mary Adams, Micheal olbersad أن المعرفة مثلها مثل البترول عبارة عن سلعة ومادة أولية في نفس الوقت وورقة ربح في يد من يملكها ويستعملها ، كما تعتبر وسيلة لتحقيق الثروة ولعل أكبر دليل على ذلك مؤسسة شركة Microsoft ( Daul alen , bill gâtes ) ومؤسسها شركة Google ر (Larry page , sergy brin)، وأن المعرفة لا زالت تتقدم لتصبح الوقود والمادة الخام لأكثر من نصف إنتاج اقتصادنا اليوم .

يعتمد التوجه نحو بناء اقتصاد معرفي والاستفادة من معطياته على تفعيل " دورة المعرفة" وفعالية أداؤها وزيارة عطائها ، حيث تمر المعرفة في دورتها بثلاث محطات تغذي بعضها البعض بأساليب التنفيع والعطاء في علاقة دورانية هذه المراحل هي كالآتي. 12.

#### **أ-مرحلة توليد المعرفة**

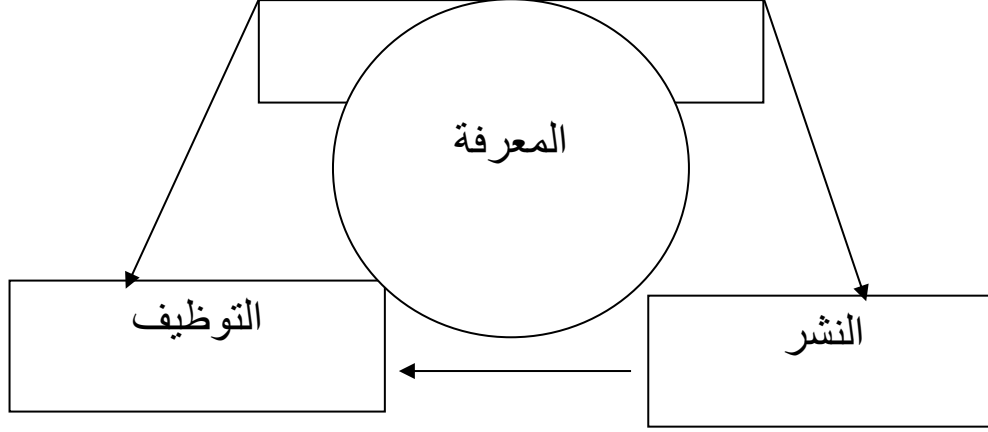
وعمادها البحث العلمي والإبداع والابتكار ، وما ينتج عن ذلك من أفكار ومعطيات جديدة أو متجددة تسهم في التميز المعرفي.

#### **ب-مرحلة نشر المعرفة .**

وتعتمد على التعليم والتدريب والثقافة ، وهذا هو دور المعاهد والجامعات وأيضا دور الإعلام المكتوب والمرئي والسمعي إضافة إلى محتوى الانترنت ، وهو دور كل من يسهم في تعزيز ثقافة التعلم المستمر دون انقطاع.

#### **ج-مرحلة توظيف المعرفة**

سواء الجديدة أو المتجددة الناتجة عن البحث والإبداع والابتكار أو المكتسبة بالتعلم والتدريب بما يحقق الارتقاء الإنساني.



الشكل 01- دور المعرفة .

المصدر: هواري عامر ، هواري عبد القادر، سبق ذكره ، ص 05.

ويرى (حسن خلف) أن أهمية المعرفة يمكن إيجازها في النقاط التالية:13.

الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها في كافة مجالات الأعمال وفي الإنتاج السلعي وفي الخدمات وكافة النشاطات الاقتصادية .

\*المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس في تحقيق الابتكارات واكتشافات التكنولوجيا ، حيث أن التكنولوجيا هي نتاج المعرفة والعلم.  
\*الزيادة المستمرة ذات الصلة المباشرة بالمعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأسمال معرفي تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة .  
الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل مجال المعرفة توليدا وإنتاجا واستخداما ، كشركات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث والاستثمارات وشركات الخدمات المالية والمصرفية والإعلام وغيرها.  
\*الزيادة المستمرة في أعداد العاملين في مجالات المعرفة ، وفي أعمال كثيفة العلم وبالذات من ذوي القدرات والمهارات المتخصصة عالية المستوى الذين يقومون بتوليد المعرفة وإنتاجها و استخدامها.

### المحور الثالث : تنمية الكفاءات .

#### 1- مفهوم الكفاءات Competence .

لمصطلح الكفاءة في مجال إدارة الموارد البشرية عدة تعريفات لا يمكن حصرها كلها ولذلك فقد ركزنا لأكثر انتشارا واستعمالا.  
-عرف Mc Celland الكفاءة بأنها مجموعة من الخصائص ( المميزات الكامنة التي تسمح للفرد بتحقيق أداء عالي في العمل

أو في موقف محدد أو مهنة معطاة .14

-أما "Ripert Boye" يرى أن الكفاءة هي : القدرة على التحرك ( العمل) في محيط مهني معطى، وتتمثل في المقارنة بين مهارات متحكم فيها ، قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفية معينة ، وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر ارتباطها بتنظيم العمل " أما "Montemolin" يرى الكفاءة وفقا لمفهومها الضيق هي القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة قابلة للملاحظة والقياس ، وبمفهومها الواسع الكفاءة المهنية في الحالة التي يمكن فيها تعبئة وتنسيق وتوظيف الموارد فهي لا تظهر إلا خلال ممارسة العمل.

أما من وجهة نظر إستراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات على أنها " مجموعة المعارف العملية التي تضمنت تميزا تنافسيا في السوق الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمنشأة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات.

وبالتالي فالمنشأة تتوافر على كفاءات يعني أن لها ميزة فنية تمثل إحدى نقاط القوة حسب نموذج Swoot التي تدعم بها قدرتها التنافسية.15.

## 2-مكونات كفاءات الموارد البشرية

حسب المقاربة الأنجلوسكسونية تتكون الكفاءات من العناصر التالية :

### ❖ المعرفة Knowledge

عرفها الكيبسي المعرفة أنها: كل شئى ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو من أجل اتخاذ قرارات صائبة ، أما Nonaka , Takeuchi فقسمها المعرفة إلى ضمنية (كامنة في عقل الإنسان) وأخرى صريحة ( المعرفة الرسمية المنظمة التي يمكن ترميزها ) غير أن " Pursok , Davenport " اشترط أن يكون ذلك التعريف مؤديا إلى خلق القيمة والثروة داخل المنظمة لكي تكون فعلا معرفة حقيقية .

### ❖ المهارة: Skill

هي القدرة على القيام بعمل معين ، وهي المعرفة المطبقة من طرف الأفراد لأجل تحقيق هدف ما.

### ❖ السمة: Trait

تعرف السمات بأنها الخصائص التي تميز الفرد داخليا أو خارجيا ، فالسمات الداخلية هي تلك التي تخص السمات المعرفية ( الذكاء بأنواعه) أما السمات الانفعالية فهي التي تخص نمط شخصية الفرد ، وهناك سمات أخرى تتعلق بفسولوجية الفرد مثل : قوة التحمل ...إلخ .

### ❖ القيمة: Value

في مجال الاقتصاد تعرف القيم أنها " قيمة التبادل أي السعر المقدر للسلعة وفي مجال علم النفس الاجتماعي تعرف بأنها " المعيار الاجتماعي الذي يقدمه المجتمع ويمتصه الفرد ليقوم هذا الأخير ببناء ميزان يتخذ منه مرشد لأفعاله ، أما العلوم الإسلامية فتراجع تلك المعايير في مصدرها إلى التشريع الإلهي ، حيث عرفها بعض الباحثين بأنها ذلك الحكم الذي يصدره الإنسان على شيء ما ويتخذ من المبادئ والمعايير التي جاء بها الشرع كمرشد وهان لذلك الحكم والتي يتحدد منها المرغوب وغير المرغوب من السلوك فيه.

وكمثال على ذلك تتحفظ بالقول أن أي فرد في المنظمة يمتلك كفاءة دون امتلاكه لقيم مثل الصدق ، الأمانة ، الإخلاص ...إلخ، حتى لو كان يمتلك معرفة ومهارة ودوافع عالية وهو منظور قريب جدا من المنظور الإسلامي القريب من الواقع والفترة ، بعكس ذلك الفرد الغربي الذي يمتلك بعض من تلك القيم ولكن مرجعيته في ذلك الخوف من يد القانون ليس اعتقادا وبقينا نابعا من القلب.

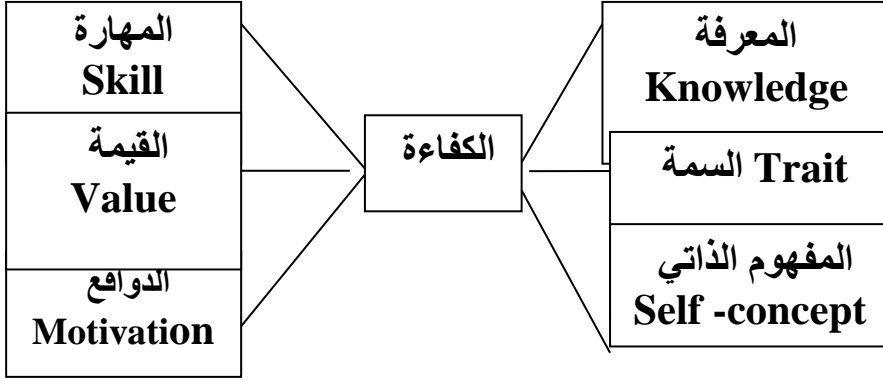
### ❖ المفهوم الذاتي : Self concept .

عرفه "Shovelsen , Bolus" بأنه " تلك التصورات الذاتية التي يشكلها الأفراد نحو ذواتهم من خلال الخبرة والتفاعل مع البيئة الخارجية، والتي تتأثر بشدة بتقييم وحكم الأفراد الآخرين ، ويمكن القول أن المفهوم الذاتي لدى الأفراد لا يتحدد إلا بعد بناء صورة ذاتية تكون إيجابية أو سلبية.16

### ❖ الدوافع: Motivation

بقدر ما يكون للفرد مفهوما ذاتيا إيجابيا ترتفع درجة الدافعية عنده بصورة طردية نظرا لارتباط بتلك القناعات والاعتقادات الداخلية و التي تحرك السلوك فيما بعد حيث يرتبط عنصر الدوافع ارتباطا وثيقا بالمفهوم الذاتي .17.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:



الشكل 02: مكونات الكفاءة المصدر: من إعداد الطالبة.

### 3- أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة ، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات ، و هي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية ، و المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية ، و المستوى التنظيمي يوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الأساسية أو الإستراتيجية و التي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد .

#### أولاً: الكفاءات الفردية

يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة و تأكيد مسؤولية الفرد إتجاه المشاكل و الأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية ، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة<sup>18</sup>.

و هناك من يرى على أنها " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة ، تتضمن المعرفة الفردية ، المهارات ، السلوكات ، و القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة ، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية ، حيث يعبر عنها (Medef) بأنها توليفة من المعارف و المعرفة العملية و الخبرات و السلوكات المزاولة في سياق محدد ، و التي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية و المنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن إكتشافها و تثبيتها و تطويرها .

و حسب P. Gilbert. M harlier الكفاءات الفردية هي : " مجموعات معارف ، قدرات عمل و سلوكات مهيكله وفق هدف معين و في وضعية معينة .

و حسب « cécile Dejoux » الكفاءة الفردية هي : " مجموع خاص مستقر و مهيكل من الممارسات المتحكم فيها و التحكم المهني و المعارف التي يكتسبها الأفراد بالخبرة " 19

و بغرض التبسيط يمكن القول أن الكفاءات الفردية هي " كل المؤهلات التي يجوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي ، التكوين المتواصل ، التجربة المهنية و التجارب الشخصية و التي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة و بصورة فعالة "

فهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة ، و فيما يلي عرض الكفاءات الواجب توافرها في الأفراد: 20

- المثابرة والقدرة على العمل و التأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة .
- قدرة التعلم و التحكم السريع في التقنيات العملية و التجارية .
- القدرة على إتخاذ القرار و إدارة و قيادة المرؤوسين بطريقة فعالة .
- توظيف المواهب و إرساء العلاقات الجيدة بينهم .
- إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين و مواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة .
- العمل بمرونة و تحقيق التوازن بين العمل و الحياة الخاصة .

### ثانياً: الكفاءات الجماعية

يُحْكَم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية مهيكلية و ذات أهداف ، و نظراً للصيغة الجماعية للنشاط التنظيمي ، فإن تحليل و تحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للإهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية .  
و هذه الأخيرة هي ليست مجرد تجميع « assemblage » للكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات و المهارات و القدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيجهتها المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية ، و ذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين .

إذ و بفعل جو الإبتهاج و الديناميكية السائدين في الجماعة فإنه يتعذر تمييز المساهمات الفردية في العمل الجماعي ، مما يجعل الكل أعلى من مجموع الأجزاء ، و هذه الصورة تجسد الكفاءة الجماعية .  
و تحدد C.Sauret مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية :

- ✓ التذاؤب la synergie : تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة .
- ✓ التضامن la solidarité : تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل .
- ✓ التعلم l'apprentissage: تحدد القدرة التأهيلية للجماعة و تركز على نوعية التنظيم السائد .
- ✓ الصورة العملية l'image opérative collective : تشير على وجود تماثل مشترك للنشاط أو العمل .
- ✓ التقنين و اللغة المشتركين code et langage communs : يميلان مرجعيتهما على الأعضاء إذ لا توجد كفاءة بدون تواطؤ<sup>21</sup>.

و من هنا يمكن القول أن الكفاءات الجماعية هي مجموعة الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعياً و المتمثلة خصوصاً في :  
-المهارات المشتركة لدى الجميع.  
-شبكات الإتصال التي تنسق النشاطات .  
-الذاكرات الجماعية التي تسمح بإتخاذ قرارات متناسقة .

### ثالثاً : الكفاءات الإستراتيجية

الكفاءات لا تعد ذات طابع إستراتيجي ما لم تساهم في تكييف المنظمة مع بيئتها التنافسية ، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الإعتمادية فيما بينها و بين محيطها ، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها و نجاحها في ذلك يكون مشروطاً بقدرتها على إستغلال و تنمية الموارد الداخلية الأصلية . و وفق « Leonard-Barton » فإن الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربع عناصر :

22

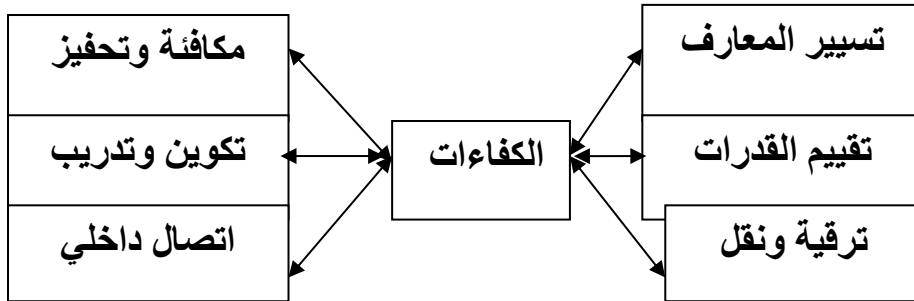
- معارف و مهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي و التكنولوجي للمنظمة .
- الأنظمة التقنية و المعارف .
- أنظمة التسيير و كذا اليقظة الإستراتيجية .
- القيم و المعايير التي بها ترسخ عملية إنشاء و تطوير الكفاءات الأساسية .
- إن المنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن و المتجددة في بيئتها و تكنولوجياتها ، و عملياتها الروتينية و العلاقات ما بين مواردها البشرية ، و الذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدراً للتمييز التنافسي ، حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية إنطلاقاً من ثلاثة أنواع للموارد و هي :

- ❖ الموارد المادية ( المعدات ، التكنولوجيا ، المباني... إلخ )
- ❖ الموارد البشرية ( كفاءات الأفراد )
- ❖ -الموارد التنظيمية ( الهيكلية ، نظام التنسيق و الرقابة... إلخ )

إن الكفاءات الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة ، و أن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية و الأصول الخاصة و القواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية المنظمة . يمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع و نادر أدرج عميقا في تنظيم و تشغيل المنظمة ، و في هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل و التقليد و التبديل ، و الكفاءة الإستراتيجية لا تفتقر عن المنظمة التي تضعها في العمل ، و قيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها و تطورها ، و هذا يجعل المنظمات تتنافس بإيجاد و تطوير الكفاءات بهدف الوصول إلى التميز و تحقيق ميزة تنافسية 23.

#### 4- تنمية الكفاءات

يشير مفهوم تنمية الكفاءات إلى : مجموعة أنشطة المتخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد حيث تمثل أنشطة تطوير المسار ، التكوين ، التوظيف ، التدقيق وغيرها وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها. يمكن القول أن لتحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي وعمودي حيث يسمح التكامل العمودي بتكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة ، أما التكامل الأفقي فيسمح بتكيف مختلف أنشطة الموارد البشرية فيما بينها والكفاءات تكون ذهنيا بمثابة وسيلة مثلى لهذا التكيف ، أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وفق الشكل الآتي: 24



الشكل 03: الكفاءات محور أنشطة تسيير الموارد البشرية.

المصدر: كمال منصور ، سماح صولح، تسيير الكفاءات ، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 7 ، جوان 2010 ، ص 55.

#### المحور الرابع : دور إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية.

يمكن الدور الحقيقي لإدارة المعرفة في تحقيق التكامل بين الموارد البشرية المبدعة وتقنيات المعلومات من أجل تحقيق أهداف المنظمة باستثمار وتنمية الرصيد المعرفي ، ولهذا يمكننا أن نؤكد على أن إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة تتعامل مع ثلاث قضايا أساسية هي: 25

- قضية صراع المنظمة من أجل البقاء.
- قضية تنمية الكفاءات البشرية .
- قضية تكيف المنظمة مع المتغيرات.

وجميعها قضايا تعتمد على قدرة وكفاءة الموارد البشرية ، حيث أصبحت هذه الأخيرة مسعى ومطلب كل المؤسسات الراغبة في التميز لاستحواذ على السوق حيث تمكن المعرفة في الخصائص الأساس للكفاءات كما حددها " براهلا و هامل Brahalad , Hamel بما يأتي التعلم الجماعي المنظمة

- مهارات تنسيق مختلف العمليات والتقنيات والعلاقات مع الزبون
- فهم حاجات الزبون
- فهم إمكانات المنتج والسوق سوية مع قاعدة المعرفة التكنولوجية
- الثقافة التي تخدم عملية مزج مختلف أعمال المنظمة .



ويرتبط التعلم التنظيمي بعملية المشاركة والتنشئة مع كل دورة معرفية حلزونية غير منقطعة في المنظمات الخلاقة المعرفة ، وهو الأقرب والأقدر على التلامس والاندماج مع ذات المنظمة وثقافتها التي تمثل تراثها المهني المعرفي المتراكم خلال دورة حياتها ، وصراعها التنافسي من أجل البقاء والنمو .

لذلك تعد عملية المشاركة والتنشئة بما تتضمنه من تعلم جماعي ميزه إستراتيجية محورية في سياق التفاعل والتنسيق المستمر لتكوين وتنمية الكفاءات ، ولذلك تكون منظمات التعلم بالضرورة منظمات معرفية قادرة على التفوق والنجاح المتفرد إضافة إلى الديمومة والمطابطة بعيدة الأمد اعتمادا على قدراتها المتميزة وبشكل خاص الكفاءات .

إن الأهمية القصوى المعرفة وإدارتها وعلاقتها التي لا تنفصم مع الكفاءات من تعريف Thomson & Strickland " الذي ينص على أن الكفاءات هي " موجودات تنافسية للتقييم تنبثق من تراكم تجربة المنظمة وتعلمها ، ومن المعرفة التي تم الحصول عليها الداخلة والخارجة " وينظر خاصة للعمليات الجوهرية لأربع الإدارة المعرفة التوليد ، النشر ، التخزين ، التطبيق ، نجد أن التعلم يلازمها أو يسبقها لينتج من خلال ذلك خبرات ومعرفة مضافة وإبداعات جديدة في كل دورة كمن دورات الممارسة والتوليد أو الابتكار ، وهذا يعني زيادة في الإنتاجية بالضرورة وبالتالي انخفاض في كلفة الوحدات المنتجة مع تحسين الجودة والتميز والتفوق بشكل متوازن مع منحى التعلم وارتفاع معدله ، ومن ثم التوجه السليم بخطي نحو تنمية الكفاءات التي تضمن تحقيق الميزة التنافسية المستلمة .

حيث تركز تنافسية المؤسسات في ظل الاقتصاد الجديد على المعرفة والجودة والكفاءات بشكل واسع ومتزايد على القدرة على التجديد والإبداع وعلى التحكم في الكفاءات الإستراتيجية المرتبطة بالمعرفة ، بالإضافة إلى أنها تتركز بشكل آخر على عدد من الموارد غير المادية كالبحث والتطوير وأصول الملكية الفكرية والمهارة وكفاءات اليد العاملة ، بالمقابل فإن الموارد المادية تظهر وعلى أنها عوامل أقل بالنسبة للتنافسية هذا ما يؤدي بنا إلى القول أن المؤسسات تتمايز فيما بينها على مستوى الكفاءات ومعارفها والتي تعد ضمنية خاصة بالمؤسسة التي تستعملها .

حيث لم يعد خافيا الدور الذي تلعبه المعرفة وإدارتها كعامل حاسم في صنع وتنمية الكفاءات بفعل عملية خلق القيمة التي تتحقق من خلال التفاعلات ، والتي تحدث ما بين مختلف مكونات رأس المال غير المادي ، وهو ما يجعلنا ندرك أهمية الدور المتنامي للمعرفة في هذا المجال ، باعتبار أنها تأتي في صلب وقلب الميزة التنافسية للمؤسسة لما يمكن أن يحققه من قدرة على الإبداع وتحكم في الكفاءات. 26

**خاتمة :** على المؤسسات تمييز معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى مواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار ، من أجل إنشاء المعرفة الجديدة باعتبارها مصدر الميزة التنافسية .

حيث أن المؤسسة المسيرة معرفيا تحتل الكفاءات فيها ذات المعرفة النسبة الغالبة ضمن وظائف المؤسسة ، بسبب تمتعها بمستويات عالية من التعلم والخبرة .

فإذا نجحت الإدارة العليا في إرساء ثقافة هذه الإدارة (إدارة المعرفة) فإنها حتما ستدفع بأفرادها إلى تحقيق الأهداف المسطرة ورفع مستوى القيمة المضافة لديهم في جميع التخصصات ، وبالتالي اندماج الفعال في الاقتصاد الحالي الموسوم باقتصاد المعرفة .

## المراجع

1. نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2005 ، ص 186 .
2. عبد الرحمن بن عنتر ، عبد الرزاق حميدي ، اقتصاد المعرفة وتعزيز تنافسية المؤسسة ، حالة الجزائر ، الملتقى الدولي الرابع : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف 05-09 نوفمبر 2010 ، ص 03 .
2. Linda low n economics of information technology and media, Singapore university press n Singapore2000, p15.

3. محمد زيدان ، رشيد دريس ، متطلبات اندماج البنوك الجزائرية في اقتصاد العالمي ، الشلف ، مجمع النصوص العلمية ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية 14-15 ديسمبر 2004، ص 412.
4. نعيمة براك ، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر ، الواقع والمأمول لأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد 12، جوان 2014، ص 37.
5. محمد السعيد الجوال ، مختار راجحي ، أحمد دروم ، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة : رؤية نظرية تحليلية ، الملتقى الدولي الخامس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 05.
6. سماح صولح ، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، العدد 9، 2009، ص 43.
7. محمد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان الطبعة الأولى ، 2008، ص 198
8. محمد جبار الشهري، حامد كريم ، عمليات إدارة المعرفة وأثارها في مؤشرات لاقتصاد الرقمي ، الري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة الكوفة ، ع 10 ديسمبر 210، ص 194.
9. عامر بشير ، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 34.
10. كمال منصوري ، عيسى خليفني، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة - المقومات والعوائق-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، ع 4، جوان 2013، ص 51.
11. عبد القادر خداوي مصطفى ، بزييرة محمد ، المداخل المعرفية ودورها في زيادة القدرات التنافسية للمنظمة ، الملتقى الوطني الرابع : استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة ، جامعة الشلف 2009، ص 03.
12. Mary Adams, et Michael olbkood ; intangible capital peeling knowledge to work in the 21st – Century organization Greenwood publishing group.usa, 2010, p03.
13. هواري عامر ، هواري عبد القادر، تفعيل دور الجامعة للمساهمة في البناء المعرفي المجتمع، الملتقى الدولي : أنظمة الابتكار والدور الجديد للجامعات ، نظم الابتكار الجامعة والإقليم ، جامعة برج بوعرييج ، 2014، ص 05.
14. فليح حسن ، اقتصاد المعرفة ، عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، 2007، ص 13-14.
15. Sylvie Guerrero, les outils des RH, édition dound, France 2004, p27.
16. عمير سعيد ، التكوين الإلكتروني واسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدراسات ، الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي، جامعة بسكرة ، 2005، ص 12.
17. Andrew J.Elliat carol S. d weck , Han book of compétence and Motivation , Guildford press, usa .2005, p88.
18. Zarifian philipe,le modèle de la competence , edition liaison,paris,2001,p78
19. Cécile dejoux,les compétences au cœur de l'entreprise,édition d'organisation ,paris,2001,p141
20. Besson d, hadjadj s, o'connor e.s,discours sur les compétences organisationnelles et individuelles,revue française de gestion,vol29,n 145,juillet-aout 2003,p64
21. Cécile dejoux,op cit ,p177
22. Marcel coté ,marie-clauvo malo ,la gestion stratégique :une approche fondamentale, Gaétan Morin ,édition canada,2002,p102

- 24-مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي السابع ، الصناعة التأمينية : الواقع العملي وآفاق التطوير 03-04 .ديسمبر 2012 ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، ص11-12.
- 25-كمال منصورى ، سماح صولح ، تسيير الكفاءات الإطار مفاهيمي و المجالات الكبرى ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، ع 7 جوان 2010 ، ص55
- 26-Alan Price ,Human ressource Management ; 4th édition engage Learning EME AVK, 2011,p227.
- 27-مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي السابع ، الصناعة التأمينية : الواقع العملي وآفاق التطوير 03-04 ديسمبر 2012 ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، ص 09.
- 28 -أكرم سالم الجنابي ، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية ، الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2013، ص 123.
- 29-هيشم علي حجازي ، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات ، الرضوان للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2014، ص 200.

## Les pratiques managériales du leader agile

**AHMED-BELBACHIR Wafa**

belwafa90@yahoo.com

**BENDIABDELLAH Abdeslam**

a\_bendiabdellah@yahoo.fr

Labo LARMHO<sup>1</sup>-Univ. Tlemcen

**Résumé :** L'agilité est une cohérence, une mise en adéquation des différents dispositifs et mécanismes internes et externes à l'entreprise. L'objectif est de développer aux maximum la performance de l'entreprise afin qu'elle soit parfaitement inscrite dans une logique concurrentielle en s'appuyant sur une équipe soudée, auto organisée, et motivée. Le rôle du leader se trouve modifié : au lieu de « commander » et contrôler son équipe, il devient le manager agile qui favorise la création des conditions optimales pour permettre à chacun de contribuer efficacement au résultat de l'équipe en vue d'une meilleure satisfaction du client.

Le leader agile conçoit une architecture dans laquelle on évolue au fil du temps, et non de réaliser une vaste collecte de données puis remet un plan final ou une architecture lointaine et qui évolue vers un but flou et ne s'appliquant pas à la réalité. Le leader agile est un adepte du changement. Il l'explore et tire profit des modifications de l'environnement qu'il considère comme une opportunité à saisir.

**Mot clef :** entreprise, l'agilité, équipe, autonomie, leader

**ملخص :** رشاقة هيالتناسقوتلائم مختلفالاجهزةوالالياتالداخليةوالخارجيةفالمؤسسة . الهدفهو تطوير الناقصدممكناعداء المؤسسةلتكون منافسةمعتمدة علىفر يقمحفز وملاحمذاتالتنظيم . اندور القائدتغير فيدلامناعطاء الاوامرورقابة علىالفريق ،فانهيصبحقادماهر يساعدهلنتهيئةالظروفالمثلالتمكنالافرادمنالاسهامال فعالفنتائجالمؤسسةومناجلتليتر غياتالزبائن . القائديقومبتصميمهيكليتطور معمرور الوقتوليسفقطجمعمجموعهمنالبيانات ،ثميعر ضخطةنهائيةاو هيكليتحر كصوبهدفغامض ،لا تنطبقعلبالواقعمحيطالمؤسسة . قائدالفعالهمو محبالتغير ،كما انيستكشفويستفيدمنالتغيير اتالبيئةالتعتبر فرصتيستوجباستغلالها .  
**الكلماتالمفتاحية :** المؤسسة ، الرشاقة ، الفريق ، القائد ، الاستقلالية

### Introduction

L'entreprise et ses managers sont confrontés à de nombreux défis : mutations technologiques, intensification et internationalisation de la concurrence, fluctuations économiques, évolutions démographiques, mutations sociologiques, évolution des partenaires sociaux et du cadre réglementaire. Pour y répondre efficacement, l'entreprise doit adopter une démarche qui tient compte des différentes modifications de l'environnement.

L'organisation agile modifie rapidement et à faibles coûts les relations qui la lient à ses différents acteurs. La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure. Elle implique intelligence, esprit d'initiative, aptitude à communiquer.

Les pratiques agiles exigent, de la part des membres de l'équipe et de leur leader, des attitudes d'ouverture, de dialogue et de transparence. Elles transforment également les pratiques de travail, en facilitant l'utilisation de l'outil de traitement ou de communication le mieux adapté pour accéder aux informations requises au moment voulu, et en favorisant une collaboration plus efficace à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Notre objectif consistera donc à comprendre : **comment le leader agile peut mener une démarche d'adaptation dans un environnement si instable ?**

### 1. Les définitions de l'agilité

Plusieurs définitions de l'agilité ont été proposées :

<sup>1</sup>Laboratoire de Recherche en Management des Hommes et des Organisations (LARMHO)- UNIV. TLEMCCEN

« Les termes Agilité et Agile sont réapparus il y a peu dans le langage managérial, pour justifier un besoin de flexibilité, de réactivité et de renouveau face à la crise économique. Issu du latin agere (actif), ce concept d'agilité s'analyse donc comme une volonté d'agir, d'être réactif (voire, de prendre des risques) dans un temps de crise où la réorientation et la détermination sont requises ». (ERIC ALONSO ,2012)<sup>2</sup>

« L'agilité organisationnelle est la capacité d'une entreprise à s'adapter en permanence à un environnement complexe, incertain et tumultueux .Beaucoup d'entreprises considèrent désormais l'agilité organisationnelle essentielle pour leur survie et la compétitivité, car elle leur permet de développer un ensemble de capacités distinctives qui permettent à l'entreprise de réagir aux changements rapides et continus et de saisir de nouvelles opportunités. »(Nick Horney, 2013)<sup>3</sup>,

« L'agilité implique la possibilité de réagir rapidement, en se mettant en amont dans une position proactive, de manière à saisir le changement comme une opportunité.

Elle suppose une **posture d'anticipation** qui permet de saisir des opportunités, de provoquer des ruptures et d'innover en permanence.

Elle nécessite la mise en place de synergies indispensables en interne et externe, en amont et en aval, dans une **logique d'organisation apprenante**.

Enfin, l'agilité organisationnelle suppose une **proximité clients forte** »<sup>4</sup>

Rachel beaujolin-Bellet, en 2004 présente la définition suivante « l'agilité est une compétence organisationnelle à travers trois dimensions interdépendantes.

- Une capacité de veille et de lecture permettant de scruter l'environnement particulièrement les marchés.
- Une capacité de trouver les réponses appropriées aux situations nouvelles.
- Une capacité de capitaliser l'apprentissage résultant de cette situation.

L'organisation agile a la capacité de détecter, de veiller, de scruter et d'analyser les changements qui s'opèrent aux niveaux des marchés. Une fois ces informations collectées, elle les transforme en décisions actionnables et mises en application. Ces décisions se transforment en actions efficaces grâce à une culture favorable au changement et à la mobilité des ressources ».<sup>5</sup>

## 2. les caractéristiques d'un leader agile

Dans une situation chaotique, le succès dépendra plus de la raison que du cœur, plus du jugement de la majorité que de l'autorité de la minorité, plus de la motivation que la contrainte et plus de la discipline interne que le contrôle externe des personnes

Une organisation agile est bâtie, incarnée et relayée par des managers exemplaires. Ils sont désormais des catalyseurs des énergies qui favorisent les réactions sans y participer vers une finalité collective et non pas de simples donneurs d'ordres et contrôleurs de la bonne exécution des tâches.

C'est à travers un management collaboratif qui stimule les processus de fonctionnement qui, tout en étant efficace et efficients, amènent automatiquement de bons résultats, et non pas avec un contrôle irritant qui va mettre de la pression sur les hommes.

« Chaque manager à son niveau porte les projets et les processus, développe une attitude positive, en congruence avec les valeurs et la finalité de l'entreprise, qu'il s'efforce d'insuffler

<sup>2</sup>ERIC ALONSO ,2012, « Quand l'agilité fait son retour dans le discours des entreprises françaises »,Keyrus Management, p1/3

<sup>3</sup>Nick Horney,2013, « Agility Research: History and Summary », strategic agility institute page3.

<sup>4</sup>Stéphanie CARBONNELL, Audrey DUSSOL, Sandrine HERES, Tantély RAKOTOALIVONY « GRH et agilité de l'entreprise ,Quelles politiques et pratiques RH au service de l'agilité organisationnelle ? » page 27 MEMOIRE D'EXPERTISE MBA RH ,PROMOTION 9 – OCTOBRE 2012.URL : [http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba\\_rh/pdf/Travaux\\_anciens/MEMOIRE\\_GRH\\_et\\_Agilité\\_de\\_l\\_Entreprise\\_4.pdf](http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/MEMOIRE_GRH_et_Agilité_de_l_Entreprise_4.pdf)

<sup>5</sup>Rachel beaujolin-Bellet, 2004,« flexibilités et performances »,édition la découverte, paris,page34.

et de faire partager à l'ensemble des collaborateurs. Il est donc à leur service et stimule les coopérations internes afin d'optimiser les processus de fonctionnement »<sup>6</sup>.

Les contraintes imposées par la réalité de l'environnement obligent les entreprises à trouver des solutions agiles. Mais la réalisation de l'agilité réclame un style différent de leadership qui permet aux équipes de fournir de manière rapide et fiable de la valeur à l'entreprise : à travers l'intégration des clients dans la accomplissement du projet et suivant des processus d'apprentissage et d'adaptation pour être en concordance avec un environnement en constante évolution.

Les organisations conçues par le leader agile doivent se baser sur :

- La création d'un système de gestion du rendement Agile
- L'alignement des efforts de transformation agile à la stratégie d'entreprise
- La Détermination opérationnelle des objectifs stratégiques de l'agilité
- Opter pour une plus grande habilité au travail collaboratif décentralisé
- Créer un cadre d'évaluation de la compétence Agile.

L'une des tâches clés du leadership est d'inspirer les autres pour atteindre les objectifs de la transformation afin qu'ils participent efficacement dans le processus transformation agile

Le leader agile donne le bon exemple, en intervenant dans la totalité des ateliers mais sans participer de façon directe.

Il communique la vision et les enjeux au reste de l'équipe du projet. La présence du dirigeant apporte un message fort à l'atelier de démarrage, et sa présence ne serait pas considérée comme une ingérence

Si un projet est stratégique et demande des sommes considérables pour son développement, le dirigeant doit partager les attentes et les intérêts exigés par le projet. Ce comportement traduit du respect envers l'équipe et un signal fort de l'importance du projet.

la dimension managériale de la fonction du chef de projet est souvent sous-estimé, on le présente souvent, réduit à un rôle simple dans la construction de diagrammes de Gant et à la rédaction de plans projet qui visualise sa stratégie.

« Avant tout, il est un chef d'orchestre, animé par le souci de réaliser une œuvre collective, avec des profils et des rôles variés. Sa tâche consiste à rendre cohérent le jeu de l'ensemble des acteurs en leur donnant un rythme commun. C'est sa compétence de leader et ses capacités à bien communiquer qui favorisent cette adhésion »<sup>7</sup>.

### **3.les aptitudes et attitudes du leader agile**

en 1990, Larry Spears<sup>8</sup> a complété le modèle du servant leader , en décrivant les dix comportements à adopter.

1-Les dirigeants ont toujours été appréciés pour leur communication et leur compétence décisionnelle. Ils doivent être plus attentif s aux autres. Le leader serviteur cherche à identifier la volonté d'un groupe et aide à clarifier cette volonté, et prête une attention réceptive à ce qui est dit et non-dit.

2-Le leader serviteur cherche à comprendre et sympathiser avec les autres. Les gens doivent l'accepter et le reconnaître par leurs essences spéciales et uniques Les leaders serviteurs les plus efficaces sont ceux qui sont devenus auditeurs qualifiés d'empathiques.

3-Une des grandes forces du leadership serviteur est le potentiel de proposer un espace de soutien moral. Les leaders serviteurs doivent reconnaître que la compréhension et la recherche de plénitude est quelque chose qui se partage.

<sup>6</sup>BARRAND Jérôme (2006)« Le Manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence », Paris, Dunod, page118.

<sup>7</sup>Véronique Messenger Rota « Gestion de projetVers les méthodes agiles », page 8, édition EYROLLES 2008

<sup>8</sup>Character and Servant Leadership: TenCharacteristics of Effective, Caring Leaders Larry C. Spears

4-La prise de conscience générale, et surtout la conscience de soi, renforce le leader-serviteur. Il comprend les questions d'éthique, de la puissance, et les valeurs.

5-Une autre caractéristique des leaders serviteurs est le recours à la persuasion et la conviction, plutôt qu'à l'autorité dans la prise de décisions au sein d'une organisation. Le leader serviteur cherche à convaincre, plutôt que de forcer la conformité. Le leader serviteur est efficace, il cherche la construction d'un consensus au sein des groupes.

6-Les leaders serviteurs ont la capacité de regarder un problème ou une organisation à partir d'un point de vue de la conceptualisation. Le chef traditionnel est concentré sur la nécessité d'atteindre les objectifs opérationnels à court termes par contre .les leaders serviteurs sont appelés à rechercher un équilibre délicat entre la pensée conceptuelle et une approche opérationnelle.

7- La perspicacité étroitement liée à la conceptualisation. : Il est plus difficile de prévoir l'issue probable d'une situation à définir, mais plus facile à identifier. La prospective permet au leader serviteur de comprendre les leçons du passé, les réalités du présent, et les conséquences probables d'une décision pour le futur.

8-L' intendance : le leadership serviteur suppose d'abord et avant tout un engagement à servir les besoins des autres. Il insiste également sur l'utilisation de l'ouverture et de la persuasion, plutôt que le contrôle.

9-Engagement et évolution des individus

Les leaders serviteurs estiment que les gens ont une valeur intrinsèque au-delà de leurs contributions tangibles au travail. Le leader serviteur reste profondément attaché à l'évolution de chaque individu au sein de son organisation.

Le leader serviteur reconnaît l'énorme responsabilité de son pouvoir à tout faire pour favoriser l'évolution personnelle et professionnelle des employés et des collègues.

10- bâtir une communauté

Le leadership serviteur suggère qu'une véritable communauté peut être créée entre ceux qui travaillent dans les entreprises et autres institutions. La communauté est une forme de vie durable pour un grand nombre de personnes et les leaders-serviteurs devraient montrer la voie, non pas par des mouvements de masse mais une responsabilité illimitée.

Dès lors, Le chef de projet doit être très attentif, observateur, tout en ayant une bonne capacité d'analyse et d'organisation.

Son style de management sera adapter en fonction du contexte ; appelé le *management situationnel*, celui-ci répond à la nécessité d'exercer à différents modes de management, à différents moments et avec des équipes souvent hétérogènes, dans divers contextes, souvent évolutifs au cours d'un projet.

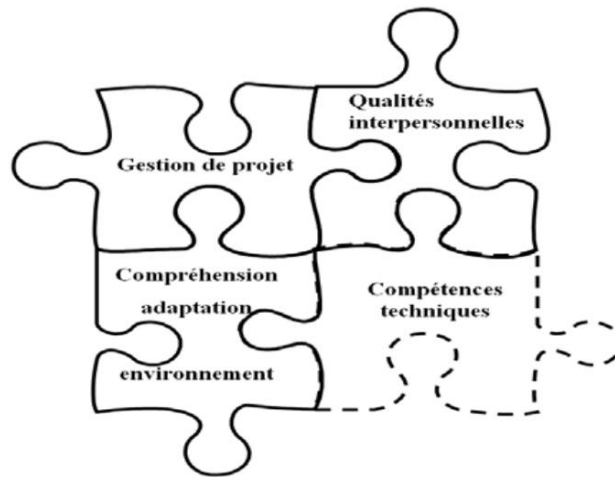
Le propre d'un dirigeant d'entreprise est de savoir favoriser la compétence collective, c'est-à-dire mettre à contribution des collaborateurs aussi divers ( exemple directeur des ventes, un directeur des achats, un directeur juridique, un directeur des ressources humaines, un directeur de la communication, un directeur qualité... ).

Avec des compétences très variées des éléments de l'entreprise, le dirigeant orchestre en coordonnant le jeu de tous les acteurs.

En résumé, le *super* leader agile doit détenir de nombreuses compétences, comme le montre la figure suivante :

Figure 1 : Le chef de projet multi compétent<sup>9</sup>

<sup>9</sup>Véronique Messenger Rota, (2008) op. Cité ,page 9.



Une équipe où règne la confiance ne perd pas de temps. ses membres s'entraident. Ils collaborent pour trouver des solutions sans se perdre dans les détails. Les objectifs individuels sont alignés sur les objectifs de l'équipe.

Une équipe où il n'y a pas de confiance, n'est pas une équipe c'est plutôt un groupe d'individus avec des intentions différentes voire conflictuelles, avec des pertes de temps et une perte de production.

C'est dans les organisations où le manager accorde sa confiance à l'équipe, accorde de la valeur à la réussite collective sans développer une « culture du blâme » que peut exister un climat de confiance.

#### 4. Leader agile et le changement

Un dirigeant traditionnel se concentre sur le suivi d'un plan avec des changements minimes, tandis qu'un leader agile se concentre sur le succès inévitable d'adaptation aux changements. Dans un contexte de volatilité, d'ambiguïté et d'incertitude le changement est inévitable, nous pouvons le gérer à travers les réponses appropriées à l'environnement.

Alors que la plupart des organisations accepte le changement et néglige souvent de mettre en place des mécanismes d'adaptation adéquats.

Le leader agile doit insister sur le lien des objectifs, en facilitant leurs interactions, en développant la dynamique de l'équipe, tout en soutenant la collaboration, l'expérimentation, et l'innovation.

Le leader agile encourage la prise de risque et accepte le changement, tout en observant la réalité telle qu'elle, sans interprétation personnelle. Il tient compte de l'agilité comme processus naturel qui peut être dirigé mais non contrôlé ; et que l'adaptation est le résultat de la motivation et l'innovation générées à travers la collaboration et les structures « plates » qui facilitent la prise de décision rapide.

Adaptations et agilité sont des réponses nécessaires pour répliquer dans une ère caractérisée par des changements rapides, nous avons surtout besoin des réponses innovantes à des problèmes complexes.

Il cherche à rendre autonome une hiérarchie, à supprimer la culture « contrôle-commande » et de prendre des décisions avec l'ensemble, sans exiger des plans à appliquer.

Ce qui permet à un leader agile d'être efficace ; c'est sa considération des membres de l'équipe non pas comme des suiveurs mais plutôt comme des collaborateurs dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Le leader agile se distingue par l'adoption des modèles tels qu'objectif-alignement. il prend des décisions à travers le dialogue et la concertation avec l'ensemble des membres de l'équipe. Il se concentre plus sur la réalisation des résultats et non sur les ordres à donner.



## 5. partie pratique

### 5.1 Cadre méthodologique

L'agilité comme moyen d'adaptation, devient une exigence plus qu'une nécessité pour pouvoir survivre et répondre aux mutations de l'environnement. La méthodologie choisie, repose sur une démarche quantitative. En utilisant le modèle de J. Barrant<sup>10</sup>, publié dans son ouvrage *Le Manager agile* (Dunod, 2006), qui a reçu le prix Mutations et Travail en 2007. Il a mis en place un outil de diagnostic de l'agilité qui évalue le degré d'agilité de l'entreprise

#### Les caractéristiques des entreprises appréhendées par l'étude

Concernant, le choix des secteurs d'activités des entreprises, il reste très varié puisque nous avons voulu toucher différents secteurs.

Afin de mener à bien cette recherche, nous avons utilisé l'enquête par questionnaire, qui a été remis aux directeurs et responsables d'entreprises.

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon d'entreprises sollicitées

Secteur d'activité	Nom de l'entreprise	Nature juridique	Forme juridique	effectif	Date de création
Secteur de télécommunication	Algérie télécom	entreprise publique	SPA	21560 employées	2000
	MOBILIS		SPA , EPE	+de 10000 employées	2004
	DJEZZY	Entreprise Privées	SPA	+ de 4000 employés	2001
	OOREDOO	Entreprise international	SPA	2500employés	2004
Industrie de téléphone	INATEL	Entreprise publique	SPA	76 employées	2001
B.T.P.H.	METANOF	Entreprise publique	SPA	130 employées	1999
	SEROR	Entreprise publique	SPA	2540 employées	1982
	STARR	Entreprise publique	SPA, EPE	925 employées	1971
	SOGERWIT	entreprise publique	SPA, EPE	846 employées	1973
Industries du Textile	MANTAL	Entreprise publique	SPA	241 employées	1982
	EATIT	Entreprise publique	EPE	423 employées	1985
Energie	SONELGAZ	Entreprise publique	SPA	746 employées	1947
Agroalimentaire	AFRICAFAE	Entreprise privées	SARL	52 employées	1975
	GEPLAIT	Entreprise publique	SPA	173 employées	

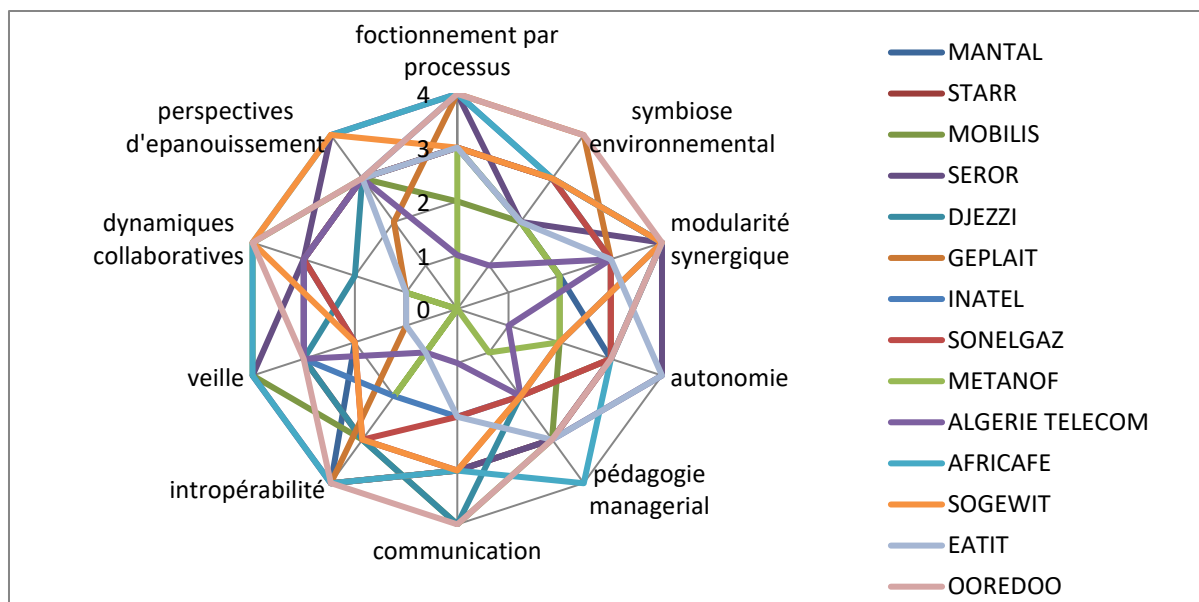
<sup>10</sup>Responsable de l'Institut d'Agilité des Organisations, Grenoble Ecole de Management

## 5.2 Les pratiques managériales dans les entreprises étudiées

Tableau 2: score des variables des pratiques managériales dans les entreprises étudiées

les pratiques managériales	MANTAL	STARR	MOBILIS	SEROR	DJEZZI	GEPLAIT	INATEL	SONELGAZ	METANOF	ALGERIE TELECOM	AFRICAFAE	SOGEWIT	EATIT	OOREDOO
fonctionnement par processus	3	3	2	4	3	4	4	3	3	1	4	3	3	4
symbiose environnemental	2	3	2	2	3	4	3	3	2	1	3	3	2	4
modularité synergique	2	4	2	4	3	3	4	3	2	3	4	4	3	4
autonomie	3	3	2	4	3	3	2	3	2	1	3	2	4	3
pédagogie managériale	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	4	2	3	3
communication	3	3	4	3	4	3	2	2	0	1	3	3	2	4
interopérabilité	4	3	3	4	3	4	2	3	2	1	4	3	1	4
Veille	2	3	4	4	3	1	3	2	0	3	4	2	1	3
dynamiques collaboratives	3	3	4	3	2	1	3	3	1	3	4	4	1	4
perspectives d'épanouissement	3	3	3	4	3	2	3	3	0	3	4	4	3	3
la moyenne	2,8	3,1	2,9	3,5	2,9	2,7	2,8	2,7	1,3	1,9	3,7	3	2,3	3,6

Figure 2 : représentation des scores des pratiques managériales



**Le fonctionnement par processus :** c'est être capables de s'auto-organiser spontanément en fonction des turbulences de l'environnement. La moyenne des entreprises étudiées pour cette

variable est de (3,14). (OOREDOO, AFRICAFE, GEPLAIT, INATEL) enregistrent un maximum (4). Leurs employés maîtrisent les différentes tâches du système à travers leur poly compétence issue de l'apprentissage, sans l'intervention de la hiérarchie. Par contre MOBILIS enregistre un score au-dessous de la moyenne (2) et ALGERIE TELECOM enregistre un score de (1) on comprend ses résultats à travers le fonctionnement pyramidale de ces organisations gérées par des règles et procédures et qui s'explique par la présence de l'état en tant qu'actionnaire majoritaire.

**La symbiose environnementale** c'est entretenir un potentiel d'adaptation extrême et être en harmonie avec les évolutions et les ruptures de l'environnement. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de (2,6). les entreprises ayant réalisé un score élevé (OOREDOO, AFRICAFE, DJEZZY), les responsables jugent que leurs produits sont en adéquation avec les mutations de l'environnement ( la 3G pour les entreprises de la téléphonie), par contre les entreprises ayant réalisé un score au-dessous de la moyenne de (2) (EATIT, METANOF, SEROR, MOBILIS) et ALGERIE TELECOM avec son score de (1) ces entreprises doivent s'adapter aux changements de l'environnement et en particulier aux demandes spécifiques de leur client et construire un futur distinctif.

**La modularité synergique** au-delà de la classique organisation verticale, l'entreprise est découpée en de nombreuses entités à échelle humaine avec un degré de liberté important. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de (3,2). (STARR, SEROR, AFRICAFE, OOREDOO) enregistrent un maximum (4). Elles s'adaptent de manière souple aux différentes circonstances en se regroupant sous la forme organique ( banc de poissons), somme de différentes compétences qui interagissent avec les opportunités et les menaces de leur environnement. Exemple OOREDOO avec ses employés dans la manipulation des gadgets électroniques. Par contre MANTAL, METANOF, MOBILIS enregistrent un score de(2). Ces entreprises fonctionnent avec une certaine rigidité (à l'image de la baleine), où l'on distingue un ensemble lourd et long sous la pression de la hiérarchie, sa modalité et procédure qui prendront du temps pour percevoir les modifications de leur environnement. Exemple METANOF et sa menuiserie métallique.

**L'autonomie** c'est développer l'agilité de l'entreprise par la créativité, l'initiative, la coopération dans la réalisation autonome de différentes tâches (le quoi ? et le comment ?). La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de (2,7). Les entreprises (SEROR, EATIT) enregistrent (4) un maximum, ceci s'explique par leur appartenance au secteur BTPH et l'autre dans le textile. Dans ces deux domaines les employés travaillent avec une certaine autonomie pour réaliser leurs travaux. (SOGERWIT, METANOF, INATEL, MOBILIS) réalisent un score de(2) et ALGERIE TELECOM avec un score de (1) qui est relativement faible, au niveau de ces entreprises, les employés appliquent les directives des responsables de façon automatique sans initiatives.

**La pédagogie managériale** c'est que le système de management bascule d'une logique d'autorité à une logique pédagogique pour mobiliser les employés vers un objectif commun. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de (2,5). Pour cette variable AFRICAFE réalise un maximum (4), dans cette entreprise les salariés sont encouragés à prendre des initiatives pour donner leur avis dans la prise de décision, c'est en les écoutant et en tenant compte de leur avis, qu'on prend conscience de la vraie réalité et des problèmes qu'il faudra remédier. Mais on peut noter que c'est grâce à cet effectif réduit que l'opération se réalise sans difficulté. (GEPLAIT, DJEZZY, INATEL, SONELGAZ, ALGERIE TELECOM, SOGEWIT) enregistrent un score au-dessous de la moyenne, la hiérarchie ne permet pas aux employés de participer à la prise des décisions collectives. Chacun exécute la tâche selon les directives descendantes. On est encore dans l'organisation classique caractérisée par la double division du processus de production (horizontale et verticale).

**La communication** les flux de communication doivent être traités de sorte à produire un sens chez le récepteur, pour développer l'agilité de l'entreprise chacun doit être capable de capter l'information de la trier et de l'émettre vers qui en fera le meilleur usage. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de (2,6) (DJEZZY, MOBILIS, OOREDOO) enregistrent un maximum (4) pour ces entreprises issues du même secteur de la téléphonie où la concurrence est rude, chacune d'elles essaie de capter les moindres signes en temps réel de son environnement pour répliquer par une offre ou un produit qui fera la différence. Nous pouvons citer les exemples, de portables, de bonus... Les entreprises qui enregistrent un score au-dessous de la moyenne EATIT, INATEL, SONELGAZ, avec un score de (2), ALGERIE TELECOM avec le score de (1) et enfin METANOF avec le score de (0). au niveau de ces entreprises, issues du secteur publique, l'information circule mal d'où l'existence d'une asymétrie d'information.

**L'interopérabilité :** les systèmes d'information (SI) ont été identifiés comme un facteur important générateur d'agilité, par excès de vitesse des communications et, en particulier, le traitement et l'analyse de données. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de (2,9), les entreprises qui réalisent un score maximum de (4) (OOREDOO, AFRICAFE, GEPLAIT, SEROR, MANTAL) ces entreprises détectent rapidement l'évolution des attentes de leur client grâce à l'efficacité de leur système d'information exemple GEPLAIT connaît assez bien ses fournisseurs et distributeurs. Par contre (EATIT, ALGERIE TELECOM) enregistrent un score au-dessous de la moyenne (1) puisque leur SI ne prend pas en considération les perturbations de l'environnement (EATIT a un seul client l'armée et ALGERIE TELECOM garde encore ses anciens réflexes. Exemples, Le service client prend toujours beaucoup de temps avant d'intervenir.

**La veille** c'est détecter les moindres signes de changement dans l'environnement en utilisant une multiplicité de réseaux internes et externes. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de (2,5). (AFRICAFE, SEROR, MOBILIS) enregistrent un maximum (4) ces entreprises disposent de pratique de veille capable d'anticiper les opportunités et les menaces provenant de leur environnement. Alors que GEPLAIT, EATIT enregistrent un score de (1) ces entreprises ne captent pas les signaux faibles de l'environnement. METANOF enregistre un score de (0), ce qui reflète la rigidité de cette entreprise qui ne cherche même pas à voir la réalité de l'environnement dans lequel elle opère.

**Les dynamiques collaboratives** dans l'entreprise agile, on doit en effet promouvoir une culture visant le partage de connaissance par des échanges, des dialogues entre les individus et les différentes entités. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de (2,7). Les entreprises ayant réalisé un maximum (4) (OOREDOO, AFRICAFE, SOGERWIT, MOBILIS) dans ces entreprises, on encourage la coopération entre des personnes de profils et aux compétences différentes ce qui débouchera forcément par la création de nouvelles compétences et d'une offre originale difficilement imitable. Dans ces entreprises à travers la collaboration on arrive à réaliser les objectifs. Le plus faible score de (1) est enregistré au niveau d'EATIT, METANOF, GEPLAIT dans ces entreprises chacun a une tâche précise à faire sans se soucier de ce qui l'entoure.

**Les perspectives d'épanouissement** dernier critère relatif aux pratiques managériales il sollicite que chaque employé doit être encouragé à apprendre et évoluer, horizontalement et verticalement, à travers la mobilité. La moyenne des entreprises étudiées pour cette variable est de (2,9). Et dans la plupart des entreprises étudiées, on donne la chance aux employés d'apprendre et d'occuper plusieurs postes à responsabilité différente et à capitaliser leur savoir-faire. Seuls deux entreprises ont réalisé un score au-dessous de la moyenne ; METANOF avec (0), et GEPLAIT avec un score de (1). Dans ces entreprises les perspectives d'épanouissement se font rares, mais elles bataillent et tentent tant bien que mal de se relever face à la concurrence qui les dépasse dans leurs domaines d'activité.

## Conclusion

L'organisation agile est une organisation qui modifie rapidement et à faibles coûts les relations qui la lient à ses différents acteurs. La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure. Elle implique intelligence, esprit d'initiative, aptitude à communiquer.

Concernant la mesure des pratiques managériales, nous constatons que certaines entreprises ont enregistré un pourcentage relativement élevé (AFRICAFAE 92.5% et OOREDOO 90%), (MOBILIS et DJEZZY) enregistrent le score de (72.5 %) ceci peut s'expliquer par le domaine d'activité (téléphonie) qui exige des managers scrutant les moindres modifications de l'environnement et puis les transformer en stratégie. Ces trois entreprises de la téléphonie ont profité aussi d'un marché vierge qui avait soif de la nouveauté. Pour AFRICAFAE c'est une entreprise privé qui a su s'adapter depuis quarante ans, qui a su faire de ses ressources humaines un levier de performance. Mais Pour ALGERIE TELECOM score relativement moyen (47.5%) travaillant dans le domaine de la téléphonie mais n'arrive pas toujours à se libérer de ces anciens réflexes provenant de l'économie dirigée. Pour METANOF score relativement faible (32.50 %) ceci s'explique par la focalisation sur les fonctionnements internes et l'application des directives, plutôt que d'être orientée vers la satisfaction du client et la réalisation des résultats.

Les pratiques agiles exigent, de la part des leaders, des attitudes d'ouverture, de dialogue et de transparence. Elles transforment également les pratiques de travail, en facilitant l'utilisation de l'outil de traitement ou de communication le mieux adapté pour accéder aux informations requises au moment voulu, et en favorisant une collaboration plus efficace à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

## Bibliographie

- ERIC ALONSO ,2012, « Quand l'agilité fait son retour dans le discours des entreprises françaises »,Keyrus Management
- Nick Horney,2013, « Agility Research: History and Summary », strategic agility institute.
- Stéphanie CARBONNELL, Audrey DUSSOL, Sandrine HERES, Tantély RAKOTOALIVONY « GRH et agilité de l'entreprise ,Quelles politiques et pratiques RH au service de l'agilité organisationnelle ? »
- Rachel beaujolin-Bellet, 2004,« flexibilités et performances »,édition la découverte, paris.
- BARRAND Jérôme (2006) « Le Manager agile, vers un nouveau management pour affronter la turbulence », Paris, Dunod.
- Véronique Messenger Rota « Gestion de projet Vers les méthodes agiles », édition EYROLLES 2008
- Larry C. Spears Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders

## الموضوع: إشكالية توافق منظومة التعليم مع سوق العمل في الجزائر بداد فوزية

طالبة دكتوراه - جامعة تلمسان - الجزائر

[bedad@yahoo.fr](mailto:bedad@yahoo.fr) fouzia

**الملخص:** تبرز أهمية وجود تراكبه بين نظام التكوين ومختلف الفاعلين في سوق العمل لتفادي الاختلال المؤدي لهدر الطاقات البشرية والموارد المالية، إضافة لتعطيله لنمو القطاعات الاقتصادية، نتيجة ضعف التكوين أو عدم الانسجام بين مختلف السياسات، ومن هنا برز اهتمام الاقتصاديين الأوائل والمعاصرين بهذا الجانب الحيوي، الذين تناولوه من وجهات نظر مختلفة، لكن بخلفيات مشتركة تؤكد علاقته الوثيقة بسوق العمل، ولعل أبرزها نظرية الرأس المال البشري لـ G Becker.

ولا يخفى أن فرص الاندماج في سوق العمل أصبحت أكثر من أي وقت مضى خاضعة لمعيار المؤهلات والكفاءة التي لن تتحقق إلا بوجود منظومة تعليم قادرة على تخريج عمال يتميزون بقدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة في مختلف الوظائف، خاصة في ظل اقتصاد المعرفة الذي يميزه الاستعمال الموسع لتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على واقع التشغيل والتعليم في الجزائر من خلال إبراز مبدأ الاستثمار في الرأس المال البشري ثم المرور لتشريح واقع التشغيل في الجزائر والتركيز على حملة الشهادات باعتبارهم الفئة التي تم الاستثمار فيها.

**المصطلحات الأساسية:** الرأس المال البشري، التشغيل، مستوى التعليم، البطالة.

### Résumé :

La présente étude souligne l'importance d'un partenariat entre le système de formation et les différents acteurs sur le marché du travail afin d'éviter des perturbations entraînant le gaspillage des ressources humaines et financières et d'entraver le développement des secteurs économiques, résultant du manque de formation ou l'absence de coordination entre les différentes politiques appliquées. Cet aspect fondamental a été relevé par les premiers économistes et ceux de l'ère moderne avec des points de vue variés mais dans le même contexte. C'est ce qui confirme la relation étroite de la formation avec le marché du travail que G. Becker a mis en relief dans sa théorie du capital humain.

Il est évident que les possibilités d'insertion dans le marché du travail deviennent, plus que jamais auparavant, soumises aux normes de qualification et de compétences qui ne peuvent être réalisées que grâce à l'existence d'un système d'enseignement capable de produire des travailleurs possédant les capacités de s'adapter aux changements continus dans les différentes fonctions ; notamment dans le secteur de l'économie de la connaissance qui se caractérise par l'utilisation large des technologies de l'information et de la communication.

La présente étude a pour objectif de faire la lumière sur la réalité de l'emploi et de l'enseignement en Algérie en soulignant l'importance de l'investissement dans le capital humain ; nous avons ensuite analysé l'état actuel de l'emploi en Algérie, notamment celui des titulaires de diplômes, catégorie ayant bénéficié de cet investissement.

**Mots Clés :** Capital humain – Emploi – Niveau d'études – Chômage

### Abstract:

The present study underlines the importance of a partnership between the educational system and the different actors in the labor market in order to avoid disturbances causing waste of human and financial resources and impede the development of the economy, which result mainly from lack of targeted training and/or coordination between the different policies applied. This fundamental aspect was noted by the first economists and those of modern era with varied views but with common backgrounds. This confirms the close relationship between education and the labor market that G. Becker has highlighted in his theory of human capital.

It is clear that the opportunities for integration into the labor market become, more than ever before, subject to standards of qualification and competence that can only be realized through the existence

of an educational system capable of producing workers with the ability to adapt to continuous changes in multiple occupations; This is particularly true in a knowledge-based economy, characterized by the widespread use of information and communication technologies.

The objective of this study is to shed light on the reality of employment and education in Algeria by highlighting the importance of investment in human capital. We then analyze the current state of employment in Algeria, in particular employment among holders of diplomas, a category that notably benefited from this human capital investment.

**Keywords:** Human capital - Employment - Education – Unemployment

### مقدمة:

تتشترك الدول المتقدمة والنامية في الاهتمام بتعليم وتكوين مواردها البشرية بتوفير الهياكل القاعدية، ومختلف الإمكانيات الضرورية من أجل ضمان اكتساب المعارف والمهارات لكثير عدد ممكن من الأفراد، إدراكا منها لدوره الريادي في تحقيق التنمية الاقتصادية، من خلال تحسين الإنتاجية والنوعية، ودعم تنافسية المنتج المحلي بما يكفل الحفاظ وتعزيز قوة النشاط الاقتصادي، وتوسيع نطاق التشغيل.

ومن هذا المنطلق، فعالية نظام التعليم والتكوين المهني في أي دولة، لا تقاس على حسب عدد الهياكل والمنشآت القاعدية المنجزة، بل تقاس بمستوى قدرته على تزويد سوق العمل بأيدي عاملة مؤهلة ومتخصصة وفق الاحتياجات، في هذا الإطار، كانت تجربة الجزائر في هذا المجال قائمة على علاقة آلية بين التكوين والعمل، بمعنى أن سوق العمل يوظف المتخرجين من نظام التعليم والتكوين المهني في مختلف القطاعات الإدارية والاقتصادية في القطاع العام على وجه الخصوص، الذي كانت فيه معايير التوظيف خاضعة لمنطق الاقتصاد الموجه، المدعم بسلسلة من المخططات التنموية، بعد تدني أسعار المحروقات في سنة 1986 والتي تشكل المصدر الأول للعملة الصعبة، تراجع النسيج الاقتصادي في الجزائر، وتأثر مستوى التشغيل عموما، مما أجبر الدولة على الدخول في سلسلة من الإصلاحات الهادفة نحو التوجه لاقتصاد السوق، وهي السياسة التي أفضت إلى تسريح مئات الآلاف من العمال، مع تطبيق برنامج التعديل الهيكلي ولم تستثن البطالة حتى فئة المتعلمين.

هذه الوضعية دفعت إلى التفكير في إيجاد ميكانيزمات تشجيع خلق مناصب العمل التي تسمح بإدماج وإعادة إدماج الأفراد الذي يملكون مؤهلات علمية ومهنية، على غرار إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (1996) لإنشاء مؤسسات مصغرة وفق عدة امتيازات والوكالة الوطنية للعمل ANEM كوسيط بين طالبي وعارض العمل، والمهام الجديدة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (دعم البحث عن العمل، التكوين التحويلي).

ومع الانفتاح الاقتصادي الذي ترجمه اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ودخول الاستثمارات الأجنبية في قطاعات مختلفة، ووضع برنامج الإنعاش الاقتصادي، كل هذا ساهم في إحداث تحولات على سوق العمل في الجزائر من خلال ظهور احتياجات جديدة في قطاعات نامية تحتاج إلى نظام تعليم وتكوين يستجيب لمتطلباتها من جهة، ومن جهة أخرى يساهم في تأهيل العامل المحلي في الاحتفاظ بمنصب عمله، ودعم قدراته أمام منافسة العامل الأجنبي.

### (1) مفهوم الاستثمار في الرأسمال البشري :

في بداية سنوات الستينيات انتشر مفهوم الرأسمال البشري عند الاقتصاديين الأمريكيين على غرار Schultz. T.W\* ، Jacob Mincer ، وكذلك G.S.Becker الذي أصدر كتاب : " humain capital , a theoretical and emprical analysis" سنة 1964 ، وفيه يعرف الرأسمال البشري على أنه مجموعة القدرات الفكرية والمهنية للفرد التي تساعد على تحقيق عائدات نقدية في المستقبل ، هذا المفهوم يشجع الاستثمار في الرأسمال البشري عن طريق التكوين.<sup>1</sup>

\* نشر Théodore.W.Schultz الحائز على جائزة نوبل للاقتصاد في سنة 1974 ، مقالين حول هذا المفهوم ، الأول بعنوان "Investment in humain capital" سنة 1961 ، والثاني في نفس السنة بعنوان "education and economic growth" في كتاب مشترك التأليف، forces .influencing american education

وميز Becker بين الرأسمال البشري العام والمتمثل عادة في الشهادات المتحصل عليها وكذلك الخبرة المهنية في سوق العمل، وهو قابل للتحويل من مؤسسة لأخرى، لأنه لا يحمل أي خصوصية عكس الرأسمال البشري الخاص الذي يتكون ويتراكم طوال مدة بقاء العامل في المؤسسة التي يشتغل بها، فهو يحمل مسار وطبيعة نشاط المؤسسة، ولتوضيح الفكرة أكثر نورد المثال التالي : "الموظف الذي يتحكم في برامج الإعلام الآلي مثلا، يستطيع العمل في أي مؤسسة، فالإعلام الآلي مستعمل بصفة شاملة من قبل كل المؤسسات، بينما العامل الذي تكون على استعمال تجهيزات أو آلة تنفرد في نطاق واسع، نظرا لخصوصية التكوين الذي تلقاه".<sup>2</sup>

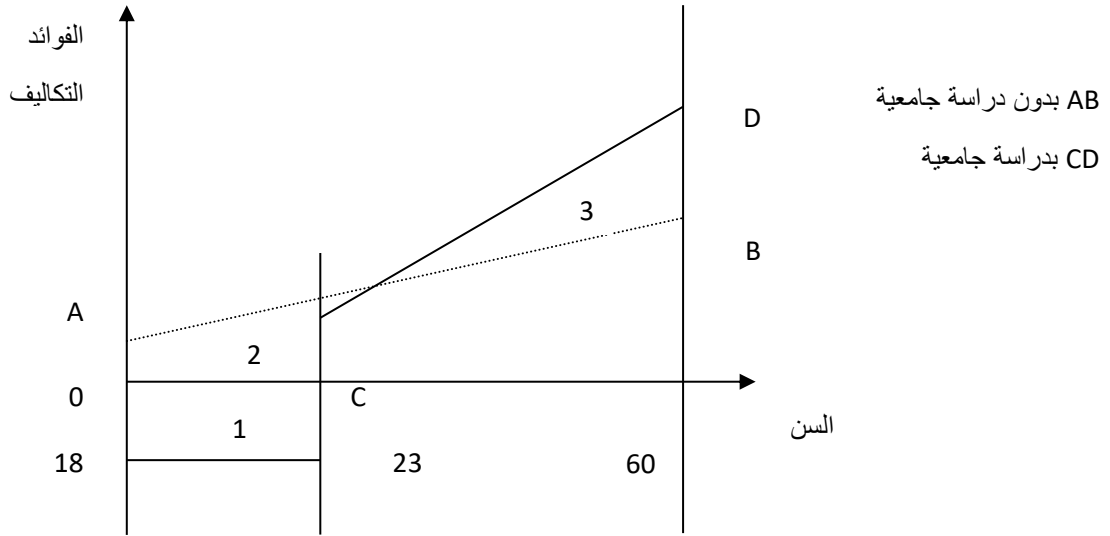
لكن هذا لا يعني أن المرونة الموجودة في الرأسمال البشري العام هي مرونة كاملة، لأن المتحكم في وظائف تقنية، لا يمكنه ممارسة وظائف قانونية أو طبية وغيرها من المهام التي لا تتناسب مع التكوين المتلقي.<sup>3</sup>

بنيت نظرية الرأسمال البشري على الأسس التالية:

أ- الاستثمار في الرأسمال البشري يرفع إنتاجية العامل ، وهذا ما يمثل حافزا للمؤسسة والفرد على حد سواء، لأن الارتفاع في الإنتاجية يعكس إيجابيا على المداخيل.<sup>4</sup>

يوضح الشكل (01) الفرق بين العوائد الناتج في الفرق بين التعليم وفقا لمبدأ نظرية الرأسمال البشري، هذا الشكل يبين حالة الطالب الذي يواصل دراسته الجامعية التي تمتد لـ 05 سنوات من عمر 18 سنة إلى 23 سنة (الحالة الأولى)، أو يستغني عن هذا التعليم ويتوجه مباشرة للعمل (الحالة الثانية).<sup>5</sup>

الشكل (01) مخطط العوائد في حالة مواصلة وعدم مواصلة التعليم



تمثل المنطقة 1 و2 مصاريف الدراسة، وكذلك العائد المستغنى عنه على التوالي، وبعد حصول الطالب على شهادة عليا، يستطيع تعويض المصاريف، وأكثر من ذلك تحقيق دخل أكبر CD.

<sup>1</sup> Jean Yves CAPUL Oliver GARNIER, *dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, éd. HARTIER, Paris, 1994, p : 39.

<sup>2</sup> Pierre CALUIC, André ZYLBERBERZ, *micro économie du marché du travail*, éd. Ladécouverte, Paris, 2003, p: 37

<sup>3</sup> Jean Louis LHERITIER, *capital humain et asymétries d'information* , problèmes économiques , n° 2 , 352-353 , 1-8 décembre , 1993 , p : 5.

<sup>4</sup> Denis CLERC, *la théorie du capital humain*, *ibid.*, p : 3

<sup>5</sup> Eric VATTEVILLE, *mesure des sources humaines et gestion de l'entreprise*, éd. economica , Paris, 1985, p : 248.



عناصر التكاليف الخاصة والاجتماعية (العامة) للتعليم، حسب تصنيف M.Woodhall، الأولى تمثل التكاليف التي يتحملها الطالب أو أسرته، أما الثانية تتحملها الدولة بدلا من الطالب، ومن هنا فقد يطلق عليها أحيانا تكاليف حكومية.

### عناصر التكاليف الخاصة والعامة للتعليم.<sup>6</sup>

نوع التكاليف	تكاليف اجتماعية (عامة)	تكاليف خاصة
مباشرة	- رواتب المعلمين. - النفقات الجارية الأخرى على السلع والخدمات. - النفقات على الكتب. - الإيجارات.	- الرسوم مطروحا منها القيمة المتوسطة للمنح. - الكتب وغيرها.
غير مباشرة	- المكاسب الضائعة	- المكاسب الضائعة

فحرمان سوق العمل من خدمات الطلاب بسبب اختيارهم الاستمرار في التعليم، يمثل فاقدا في السعة الإنتاجية، وبالتالي فقدا للمخرج الحالي للاقتصاد، ككل بالإضافة إلى فاقد في مكاسب الأفراد أنفسهم (المكاسب الضائعة)، وحتى في حالة تمويل التكوين من طرف المؤسسة، فإن نفس القاعدة تتحكم في تحديد المداخل، ومختلف التكاليف.<sup>7</sup>

ب- الطلب على تكوين معين يتوقف على احتياجات سوق العمل الذي يعدل آليا عملية العرض والطلب. يستغرق هذا التعديل بعض الوقت، لأن الاستجابة لتغير احتياجات سوق العمل، لا تتم في الوقت المناسب في كثير من الأحيان بسبب طول مدة أغلب الدورات التعليمية (أكثر من سنتين) سواء في معاهد التكوين المهني، أو في الجامعات.

فمثلا إذا انخفضت أجور المهندسين، فطلاب الهندسة سيترددون في ترك هذا الاختصاص في الحال، نظرا لاستعمارهم في هذا المجال، وقد يفضلون مواصلة دراستهم في الهندسة، بدلا من بذل المزيد من المال في تعلم اختصاص جديد، ولفهم أكثر مدى الاستجابة نفترض وجود توازن في سوق المهندسين حيث الأجر  $S_1$ ، وعدد المهندسين  $X_1$  (أنظر الشكل 02).

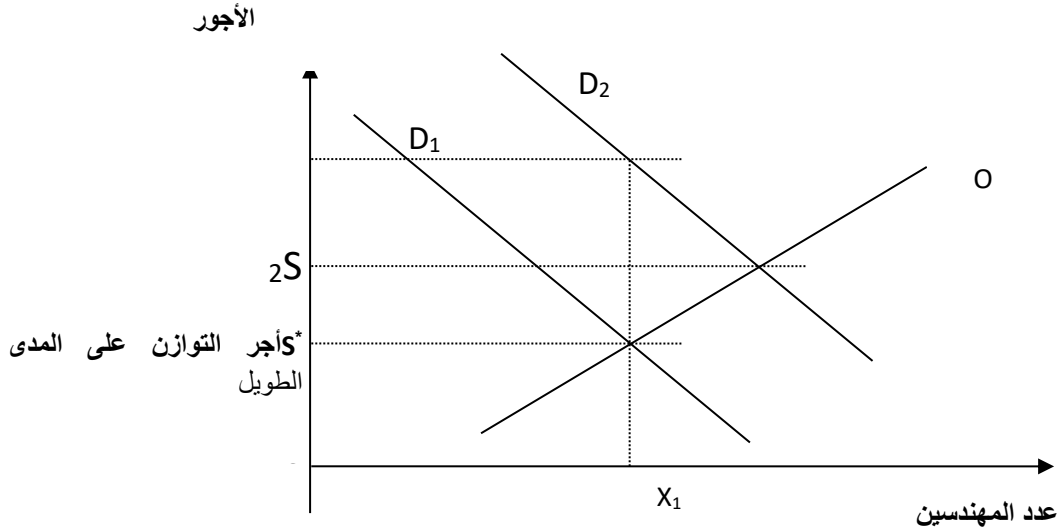
إذا ارتفع منحنى الطلب على المهندسين من  $D_1$  إلى  $D_2$ ، فهذا لا يوحى للوهلة الأولى بزيادة عرض المهندسين على  $X_1$ ، لأن المهندس يقضي زمنا طويلا في الدراسة، وبالتالي بينما يدفع الطلب المتزايد الأفراد إلى أن يقرروا دخول هذا المجال، فإن العدد المتوفر للتوظيف في الوقت الحاضر هو  $X_1$ ، وعليه يتمكن المهندسون المتوفر  $X_1$  من الحصول في الوقت الحاضر على أن أجر  $S_2$ ، ويبقى منحنى العرض على شكل رأس عند  $X_1$  لسنوات قليلة، حتى يزداد عرض المهندسين.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> محمود عباس عابدين، علم اقتصاديات التعليم الحديث، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2000، ص: 115

<sup>7</sup> KHADIDJA Benmessaoud, *la difficulté de la l'évaluation de l'investissement immatériel : la formation*, colloque international : formation et production des compétences, Oran, 2007

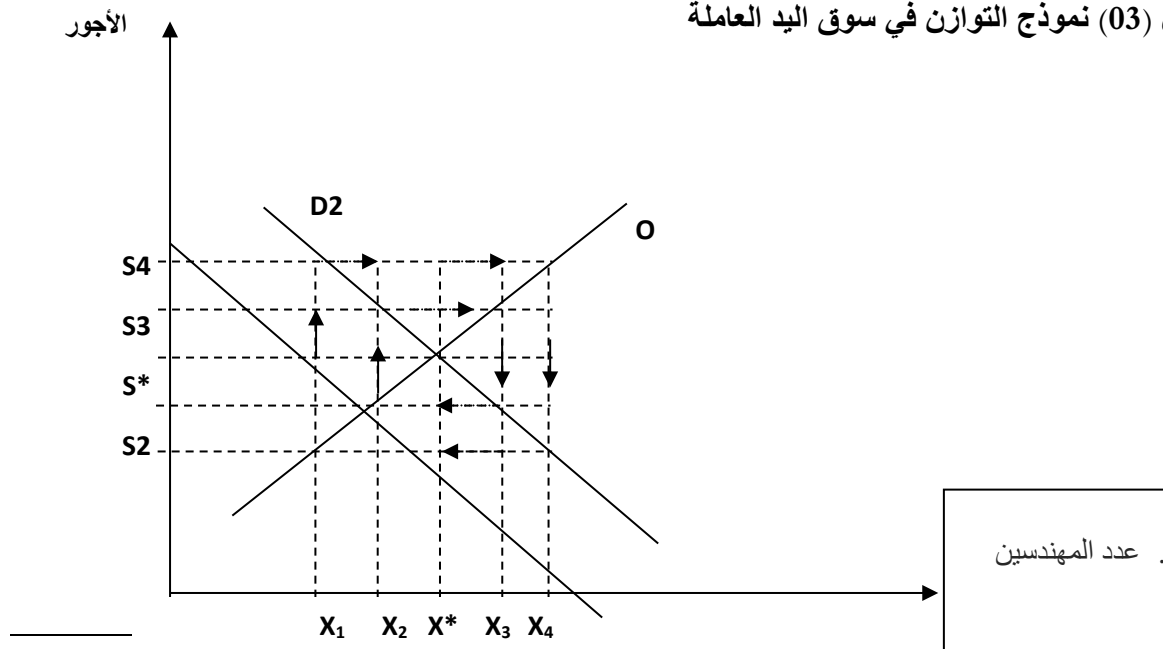
<sup>8</sup> عاصم بن طاهر عرب، اقتصاديات العمل، نظرية عامة، المرجع السابق، ص: 135

## شكل (02) : سوق العمل للمهندسين



الملاحظ في الشكل (02) أن أجر التوازن على المدى الطويل ليس  $S_2$  لأن هذا الأخير أجر ظرفي، ولأن السوق (الأفراد) ليسوا على دراية بأجر التوازن  $S^*$ ، وافترضوا أن  $S_2$  هو أجر المهندس الجديد، فينخرطون في مجال الهندسة (أنظر الشكل 3)، مما يحدث فائض في السوق ويرتفع العرض إلى  $X_4$  مما يؤدي بالأجر للتراجع إلى  $S_1$ ، ويدفع هذا التراجع الطلاب إلى التحول بعيدا عن الهندسة لمدة ليست بالقليلة، وهكذا يتعدل العرض من جديد، فترتفع الأجور إلى  $S_3$  وتعيد الدورة نفسها فتصبح أصغر بمرور الزمن حتى تصل إلى نقطة التوازن، (وتسمى عملية التعديل من هذا الشكل نموذج بيت العنكبوت).<sup>9</sup>

## شكل (03) نموذج التوازن في سوق اليد العاملة

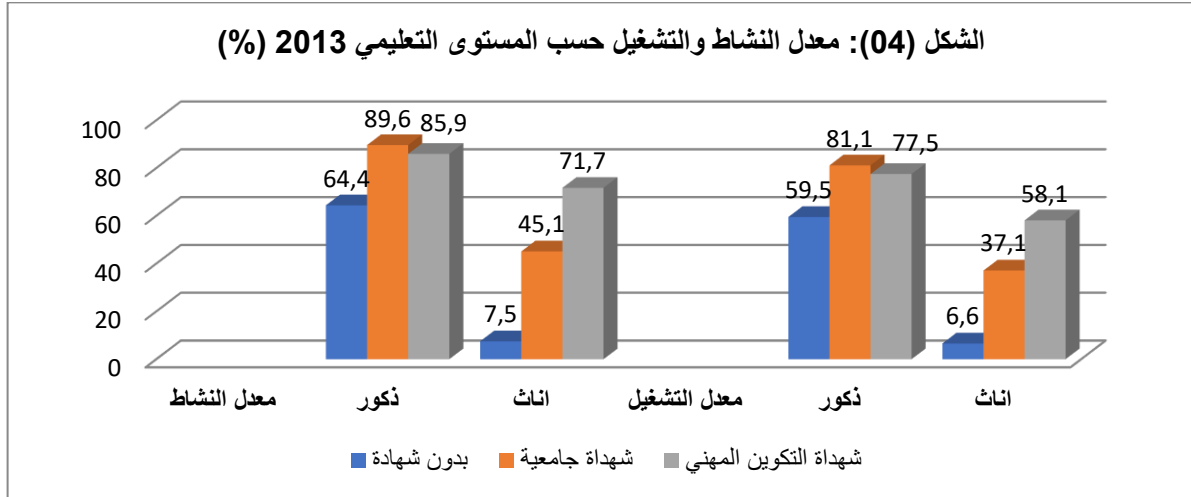


<sup>9</sup> عاصم بن طاهر عرب، المرجع السابق، ص: 136

## (2) الطلب على العمل في الجزائر :

## 1-2. معدل النشاط:

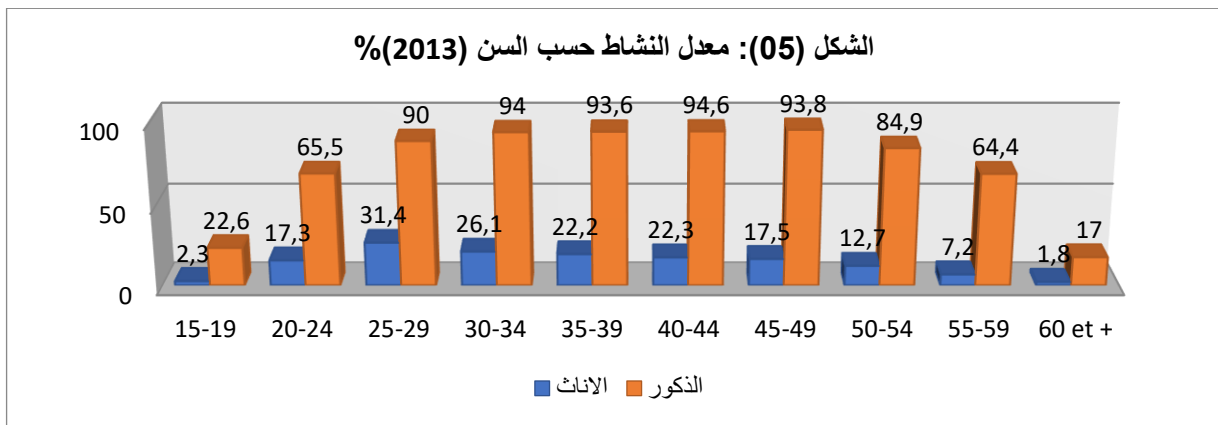
ساهم النمو الديموغرافي الذي عرفته الجزائر على مدى العشريتين التي أعقبت الاستقلال في زيادة عدد اليد العاملة النشيطة (اليد العاملة النشيطة = الأفراد العاملون + الأفراد البطالون) ، فمن 21.70% في 1966 إلى 23.36% في 1987 ، ثم 41% في 2005، و43.20% في 2013 أي 11 964 000 فرد، بلغ عدد العاملات فيه 2 275 000 (19%)، وهذا بالتوازي مع النمو السكاني الذي كان في حدود 12 مليون نسمة في 1966 ، فيما بلغ مع نهاية 2013 حوالي 38.5 مليون نسمة.<sup>10</sup>



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء

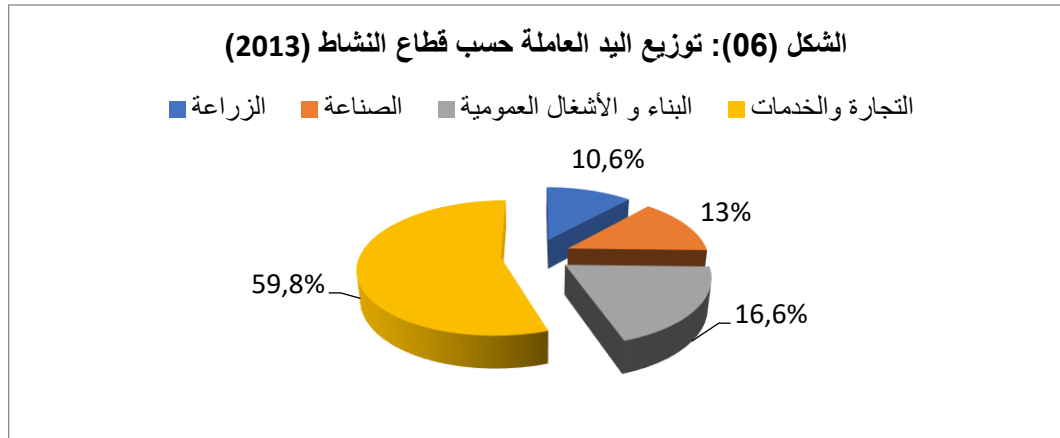
يبقى نصيب العنصر النسوي ضعيفا من معدل النشاط، حتى وإن عرف بعض التحسن، خصوصا مع بداية سنة 2000، بعد إقبال المرأة على سوق الشغل، بفضل ارتفاع المستوى التعليمي، حيث يوجد نوع من التقارب في معدلات التشغيل بين الجنسين في حالة الحصول على شهادة جامعية أو في التكوين المهني.

بملاحظة الشكل (05) يتبين وجود نسبة عالية لمعدل النشاط في فئة الشباب، وهو مؤشر إيجابي يشجع عملية الاستثمار في هذه الفئة، ويسمح بتقليص الفجوة بين معدل النشاط ومعدل التشغيل، أي تقليص معدل البطالة، بينما يفسر انخفاض معدل التشغيل لدى فئة 15-24 سنة لانشغالها بالدراسة.



<sup>10</sup> Collection statistiques, enquête emploi des ménages, 2004 ; n° 125, ONS, Alger, Juillet 2005, p : 4.

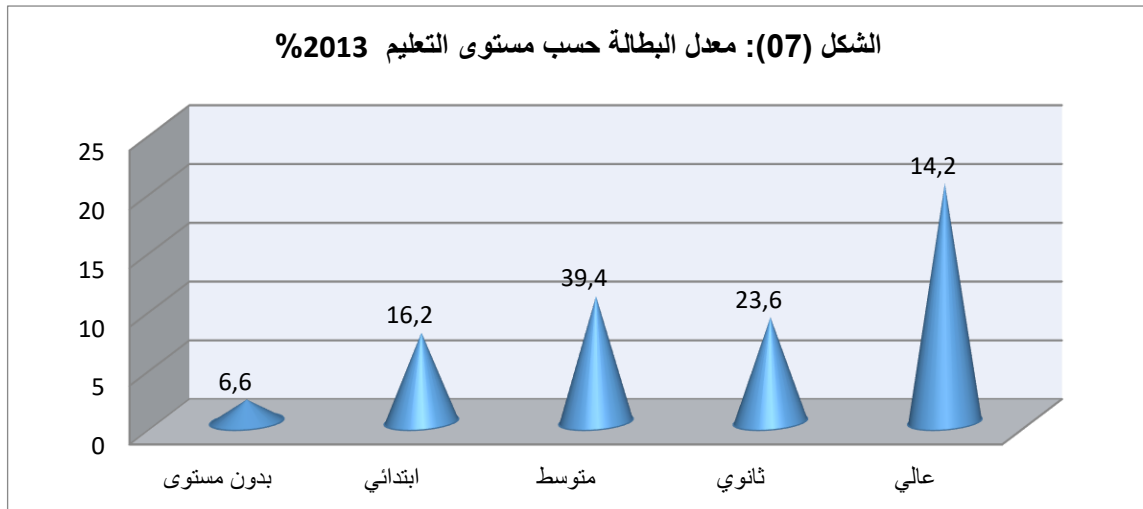
**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء من مجموع 11 964 000 عامل في 2013 تتوزع نسبة 59,8% على قطاع الخدمات والتجارة، ثم تليه الأشغال العمومية الذي عرف طفرة نوعية بداية من سنوات 2000 بفضل المشاريع التنموية المسجلة في هذا القطاع على غرار مشروع 1 مليون سكن في برنامج الخماسي الأول و 2 مليون سكن في الخماسي الثاني 2009-2014، و كذلك انجاز الطريق السيار شرق-غرب وغيرها من المشاريع، وما يفسر ارتفاع عدد العمال في هذا القطاع من 1257703 عامل في 2006، إلى 1791000 عامل في 2013 بالمقابل تبقى الفلاحة تسجل مستويات منخفضة من التشغيل وهي تعكس عموما الوضعية الصعبة التي يشهدها هذا القطاع.



**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء

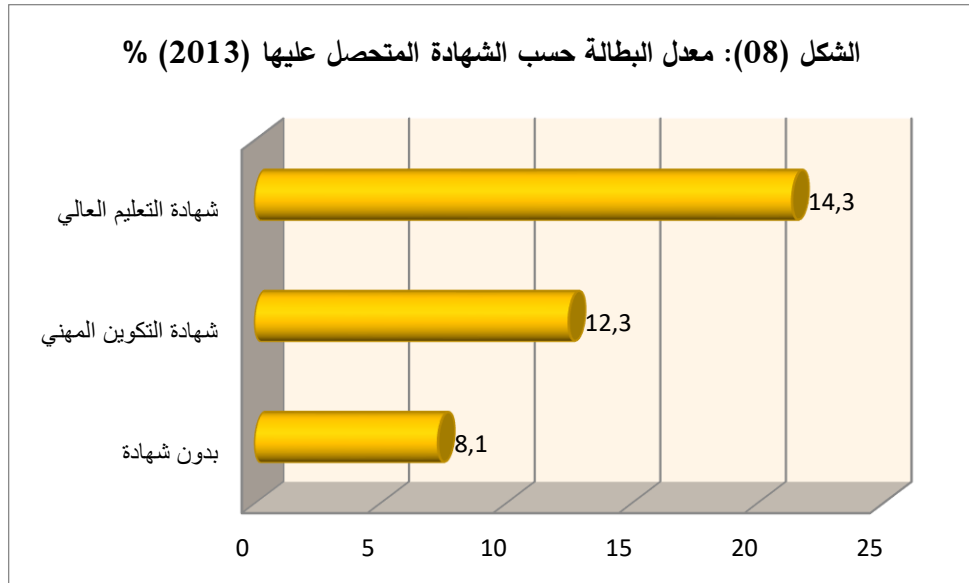
## 2-2. معدل البطالة حسب المستوى الاختصاص العلمي:

بلغ معدل البطالة في 2013 حوالي 9,8% بانخفاض طفيف عن المعدل المسجل في 2012 (11%)، الشكل (07) يوضح أن المستويات التعليمية العالية تعاني أكثر من غيرها من البطالة، بحيث أدى تواضع عدد المناصب المفتوحة على مستوى المؤسسات إلى ارتفاع البطالة لدى حملة الشهادات خاصة الجامعية منها، نظرا لتقييد الجامعيين بمناصب عمل محددة حسب شهاداتهم، وهذا ما يختلف عن الأفراد الأقل مستوى.<sup>11</sup>



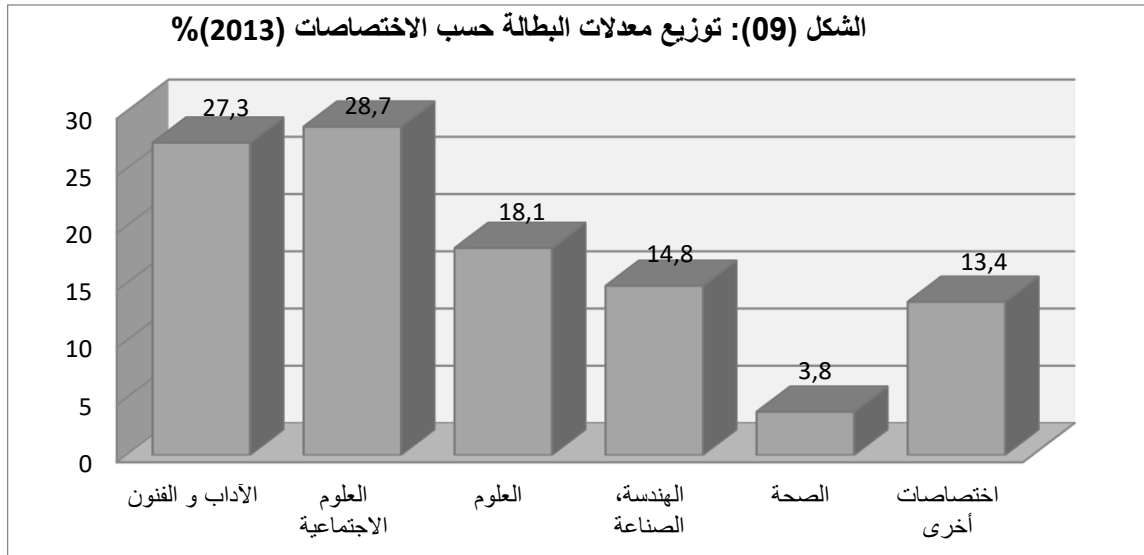
**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء (ons)

كما أن انخفاض معدل البطالة لدى حملة شهادات التكوين المهني راجع بالدرجة الأولى إلى الاختصاصات التي يفتحها هذا الأخير والمتوافقة مع احتياجات سوق العمل خاصة في الأشغال العمومية من جهة، ومن جهة أخرى تفضيل المؤسسات للتقنيين الساميين نظرا لانخفاض أجورهم.



**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء

أما من حيث الاختصاصات التي تترأس معدلات البطالة، فتأتي العلوم الاجتماعية بما فيها: الآداب والفنون، العلوم الاقتصادية والحقوق في المراتب الأولى، وهذا ما يبين ضعف الصلة بين منظومة التكوين وسوق العمل الذي أبان على تشعب في هذه الاختصاصات، بينما تقل نسبة البطالة في العلوم: علوم الطبيعة والحياة، الفيزياء، الرياضيات، الإحصاء والإعلام الآلي، نظرا لتواجد فرص عمل تقنية أكثر منها أدبية.



**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على إحصائيات ons

### 1-2. تبلغ نسبة العاطلين عن العمل والباحثين عن منصب مدة البحث عن العمل:

منذ أقل من سنة حوالي 35,5%، أما نسبة العاطلين منذ 12-23 شهر: 20,3%، و 40,5% لأكثر من سنتين، و هو ما يؤكد وجود بطالة هيكلية تمس عدد كبير من الأفراد، بسبب انتهاء عقد العمل في المقام الأول، ثم التسريح

وتوقف نشاط المؤسسة في المقام الثاني، وما يؤكد هذه الرؤية أكثر هو قبول الكثير منهم بأي منصب يعرض عليه مهما كانت طبيعته ومكانه، فحسب الأرقام المقدمة من الديوان الوطني للإحصاء، يرضى أكثر من 75% بطل بمنصب عمل حتى وإن لم يتوافق مع مؤهلاته أو بعيد عن مقر سكنه أو حتى ذو أجر ضعيف.

**خاتمة:** ممّا لا شكّ فيه فإنّ نظام التعليم والتكوين المهني هو أحد أوجه التطور والرقي، حيث تمكنت العديد من الدول من أن تجعل منه أداة فعالة في إدماج أكبر عدد من الأفراد المؤهلين في سيرورة النمو، وهنا تستحق الذكر التجربة الكورية التي تنفق 21% من ميزانية الدولة على قطاع التعليم، بحيث أصبح لها أكبر الشركات العالمية بيد عاملة محلية، وكذلك تجربة الهند التي تمكنت من خلال نظام تعليمها ذات التوجه التقني من تخريج يد عاملة ذات قدرة معرفية متميزة، حتّى أنّ 30% من موظفي Microsoft من أصول هندية، كما كان لألمانيا السبق في جعل التكوين الثنائي وسيلة لترسيخ المعارف والمهارات، بصفة نظرية وتطبيقية، تسمح بالتأهيل الجيد للأفراد وهو نموذج اعتمده الكثير من الدول.

إنّ زيادة نسبة تشغيل الجامعيين، لا يُخفي النقائص المسجلة في نسب البطالة التي تمسّ هذه الفئة، حيث ارتفع معدل البطالة من 3.17% في 1992 إلى أكثر من 21.4% في 2010، وهو ما يؤكد عدم التوافق بين منظومة التكوين والعمل، كما يواجه قطاع التكوين المهني تحدي تكوين أكبر عدد ممكن من البطالين في المستويات التعليمية الأخرى، وعلى هذا الأساس جاءت الإصلاحات الجديدة ومنها نظام LMD من أجل تكوين عدد أكبر من الأفراد وباختصاصات متعددة، والحكم على هذه الإصلاحات يبقى سابق لأوانه.<sup>12</sup>

#### الهوامش والمراجع:

- \*نشر Théodore.W.Schultz الحائز على جائزة نوبل للاقتصاد في سنة 1974، مقالين حول هذا المفهوم، الأول بعنوان *Investment in humain capital* سنة 1961، والثاني في نفس السنة بعنوان *forces influencing american education*، في كتاب مشترك التأليف، *éducationandeconomicgrouth*
- محمود عباس عابدين، علم اقتصاديات التعليم الحديث، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2000، ص: 115
- عاصم بن طاهر سعيد، اقتصاديات العمل، نظرية عامة، الرياض، جامعة الملك سعود، 1994
- Jean Yves CAPUL Oliver GARNIER, *dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, éd. HARTIER, Paris, 1994, p : 39.
- Pierre CALUIC, André ZYLBERBERZ, *micro économie du marché du travail*, éd. Ladécouverte, Paris, 2003, p : 37
- Jean Louis LHERITIER, *capital humain et asymétries d'information*, problèmes économiques, n° 2, 352-353, 1-8 décembre, 1993, p : 5.
- Denis CLERC, *la théorie du capital humain*, Ibid., p : 3.
- Eric VATTEVILLE, *mesure des sources humaines et gestion de l'entreprise*, éd. economica, -Paris, 1985, p : 248.
- KHADIDJA Benmessaoud, *la difficulté de la l'évaluation de l'investissement immatériel : la formation*, colloque international : formation et production des compétences, Oran, 2007.
- Collection statistiques, enquête emploi des ménages, 2004 ; n° 125, ONS, Alger, Juillet 2005, p : 4.
- [www.ons.dz](http://www.ons.dz) le 20 mai 2014.
- Collection statistiques, ONS, situation de l'emploi 1992, n°58, p 36.

<sup>12</sup> Collection statistiques, ONS, situation de l'emploi 1992, n°58, p 36

## محاسبة الموارد البشرية: بين إشكالية تقييم رأس المال البشري وحتىمة الاعتماد على لوحة قيادة رأس المال المعرفي

أولحيسان إسناد دلال

[dalal.grh@gmail.com](mailto:dalal.grh@gmail.com)

فرواني بلقاسم

[ferouani\\_bel@yahoo.fr](mailto:ferouani_bel@yahoo.fr)

**الملخص:** إن تطور الاقتصاد المعرفي هو واحد من الاتجاهات الرئيسية للاقتصاد العالمي حيث يهتم الباحثون أكثر فأكثر للدور الحاسم الذي يلعبه الأفراد في خلق القيمة المضافة بمؤسساتهم وفي التنمية الاقتصادية على مستوى الاقتصاد الكلي بسبب مهاراتهم، معارفهم وكفاءاتهم. الهدف من هذا المقال هو تبيان أنه حان الوقت للقيام بمحاسبة الموارد البشرية التي تمثل جزءا هاما من أصول المؤسسات التي تقوم الأغلبية منها بمحاولة إعطاء قيمة لعمالها بالاعتماد على عدة خصائص مثل: الخبرة، التكوين وبالأخص القدرة على الحصول على مزايا في المستقبل. محاسبة الموارد البشرية –حتى وإن كانت ممارستها التطبيقية محدودة جدا بسبب الصعوبات التي تواجهها- ستبقي دائما في محور النقاشات نظرا لأهميتها التي لا تقدر بقيمة على عكس الواقع غير المادي في صورة أرقام من أجل جعل قراراتنا أكثر فعالية.

**الكلمات المفتاحية:** اقتصاد المعرفة، الأصل البشري، محاسبة الموارد البشرية، تقييم رأس المال البشري، لوحة قيادة رأس المال المعرفي.

**Résumé :** L'essor de l'économie du savoir est une des tendances de l'économie mondiale où les chercheurs s'intéressent de plus en plus au rôle crucial que jouent les individus dans la création de la valeur ajoutée au sein de leurs entreprises, et dans la croissance économique au niveau macro-économique en raison de leurs talents, leurs connaissances et leurs compétences. L'objectif de cet article est de montrer que le moment est venu pour comptabiliser les ressources humaines qui constituent une part importante des actifs des entreprises, qui la plupart d'elles tentent d'attribuer une valeur à son personnel en fonction de différents attributs tels que : l'expérience, la formation, et surtout la capacité de procurer des avantages futurs. La comptabilité des ressources humaines –même si son application pratique est fort limitée à cause des difficultés qu'elle rencontre- sera toujours au centre de débats vu son inestimable importance à refléter une réalité immatérielle en termes de chiffres afin de perfectionner nos décisions.

**Mots-clés :** Économie de savoir, actif humain, comptabilité des ressources humaines, évaluation du capital humain, tableau de bord du capital de connaissances.

### المقدمة:

العالم يتغير... إنه يتغير، وسيواصل في هذا المسار، لهذا نظرنا الطويلة أصبحت لا تتعدى بضع سنوات، أكثر من هذا، تصبح الأمور ضبابية ومربية، الاحتمالات تتضاءل والأرقام تصبح بلا فائدة... فكيف لنا أن نواصل في طرقنا المعتادة وروتينا المميت والأمر أكثر مما مضى تعقيدا وسرعة وتفاعلا؟

إنه وصف لما يعرف في علم الاقتصاد باقتصاد المعرفة الذي وبفضل تكنولوجيات الاعلام والاتصال<sup>1</sup> أحدث ثورة في العالم وقلب أكثر الأسس متانة في الاقتصاد وإدارة الأعمال وغيرها من العلوم، والمنظمات لن تستطيع هي الأخرى أن تبقى على وجودها ما لم تجد بدكاء طرقا مرنة لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها التي أصبحت تزداد، فما الحل؟ قد لا يكون الحل في الوسيلة بحد ذاتها بقدر ما يكون في الإيمان به والتمسك دائما فيه، فإذا كانت المراهنة على الأموال قد تجعل صاحبها يربح أو يخسر، فإن المراهنة على هذا الحل ستجعلك دائما في آخر المطاف راجعا.

<sup>1</sup> Technologies d'Informations et de Communication

تعرف<sup>2</sup> OCDE رأس المال البشري على أنه "المعارف، التأهيلات، الكفاءات ومختلف المزايا التابعة لفرد ما والتي تشجع الرفاهية الشخصية، الاجتماعية والاقتصادية"<sup>3</sup>، وتوجه الدراسات الحديثة إلى اعتباره من أهم أصول المنظمات باختلاف أشكالها، إلا أن هذه النتيجة لا تظهر في القوائم المالية انطلاقاً من صعوبة عملية تقييم هذه الموارد غير الملموسة كالمعارف والمهارات. فإذا قامت المؤسسة باقتناء عقار فإن قيمتها المحاسبية ستزيد بغض النظر عن مدى استغلالها له، في حين أنه إذا خصص مبلغ للقيام ببرنامج تدريبي فإنه سينقص من قيمتها المحاسبية باعتبار أنه سيقيد في خانة التكاليف.

إن محاسبة الموارد البشرية في ظهورها المتأخر ما زالت تعاني من عدة مشاكل رئيسية تدخل حتى في فكرة بنائها التي تظل تبارح مكانها في محاولة تكاد تكون بعيدة عما يجب أن تكون عليه الأمور، إذ تظهر العديد من المشاكل في عدة مستويات. أولاً، في مستوى تحديد المصطلح بحد ذاته الذي عرف جزراً ومداً بين المطالبين بإدماج "الموارد البشرية" في حقل إدارة الأعمال وبين المعارضين. ثم انتقل المشكل دائماً في علاقة تتراوح بين القبول والرفض على اعتبار الموارد البشرية أصولاً كباقي أصول المؤسسة المعروفة سابقاً (مادية ومالية) مع التفكير في جميع النتائج التي تترتب عن اعتباره أصلاً وأهمها إمكانية تطبيق القواعد والمبادئ المحاسبية التي كانت تطبق على غيره من الأصول. ثم نتقل في المستوى الأخير لنجد اختلافات كثيرة يعرضها الباحثون والمطبقون فيما يخص طرق تقييم وقياس الموارد البشرية.

لذلك نحاول في عملنا الإجابة عن الاشكالية التالية " كيف يمكن للمؤسسات أن تقوم بتطبيق محاسبة الموارد البشرية كاستجابة لمتطلبات البيئة المعاصرة المعروفة باقتصاد المعرفة في ظل الصعوبات التي بنت عليها أسسها؟"

ينقسم عملنا إلى جزئين، ففي القسم الأول، سنتطرق إلى الظروف الراهنة ومميزات البيئة المعاصرة واقتصاد المعرفة التي ستساعدنا على فهم ميلاد محاسبة الموارد البشرية والأسباب الحقيقية التي دعت إلى ظهورها، وأهمها اقتصاد المعرفة الذي غير كثيراً من المفاهيم وقلب ترتيب الأولويات في أجندة المؤسسات، على رأسها الأهمية الكبيرة التي أصبحت توليها للمورد البشري كواحد من أهم الموارد على الإطلاق، سنحاول تعريف هذا المصطلح في ظل وجود بعض المصطلحات القريبة التي كان لا بد من إلقاء الضوء عليها كـرأس المال البشري والأصل البشري. أما في القسم الثاني، فسنعرض مختلف الصعوبات التي واجهت ظهور محاسبة الموارد البشرية والتي ميزت نشأتها الحديثة نسبياً، ثم نذكر أهم مقاربات تقييم المورد البشري التي تظل مع اختلافها تواجه أهم معيق المتمثل في صعوبة التقييم أصلاً، وكيف قامت مؤسسات أخرى بالاعتماد على لوحة قيادة رأس المال المعرفي بغض النظر عن هذه الصعوبات.

## 1- اقتصاد المعرفة وتغيير في الأولويات

"التغيير هو القاعدة، والثبات هو الاستثناء" إنها سمة العصر الحالي الذي لا يعترف بالقواعد ما دامت أنها لا تقدم الحلول الدائمة، ثقافة جديدة تتبناها المنظمات لا لتدخلها في دائرة الروتين والجمود فالعقم، بل لتجعلها يقظة أماما كل ما يحدث من تغيرات ووجب التكيف معها. ومن أهم ارهاصات تغيرات شملت العديد من جوانب الإدارة (الهياكل التنظيمية، أساليب القيادة، وسائل الإنتاج...) على رأسها المورد البشري الذي أصبح يتسم بأهمية بالغة التعقيد جعلته بامتياز محور التطورات التي استطاع المجتمع الانساني أن يحققها في مختلف ميادين التطور. "فالآفاق التكنولوجية المتطورة وثورة المعلومات ونظم الاتصالات ومتطلبات العولمة والتجارة الحرة والجودة الشاملة وغيرها، تعتبر محطات لم تكن لتحقق آفاق تطورها وسبل نجاحها لولا الانسان"<sup>4</sup>.

## 1-1 - أهم مظاهر اقتصاد المعرفة

"إن القوى العالمية الضاغطة على الاقتصاديات الوطنية بدأت آثارها تبرز للعيان، نذكر من بينها: الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري بالنسبة لرأس المال المادي، التأثير المتنامي للتعليم والمعارف التقنية... والإلغاء التدريجي للحدود الاقتصادية القطرية". هكذا يقدم Daniel Temam الطبعة الفرنسية لكتاب L'économie mondialisée للكاتب الأمريكي Robert Reich. حيث يظهر

<sup>2</sup> Organisation de Coopération et de Développement Économique

<sup>3</sup> OCDE, « Les essentiels de l'OCDE : le capital humain » [en ligne], p. 30. Disponible sur : <http://www.oecd.org/fr/lesessentiels/38081744.pdf>

<sup>4</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 13.



جليا كيف يقود رأس المال البشري المنعطف الحالي الذي يعبره الاقتصاد العالمي من اقتصاد تقليدي يعتمد أساسا على الموارد والمنتجات المادية بأساليب إنتاج مكثفة إلى اقتصاد معرفي رقمي يعتمد على الموارد والمنتجات غير المادية بأساليب إنتاج متخصصة ومتوافقة مع رغبات وأذواق الزبائن. نوجز أهم التغييرات التنظيمية التي تعرفها المنظمات في النقاط التالية<sup>5</sup>:

### 1-1-1- التطور التكنولوجي

"العلم يكتشف، الصناعة تطبق والانسان يتبع"، إنه شعار المعرض العالمي بشيكاغو Chicago الذي أقيم سنة 1933، والذي مهد للدور الذي سوف تلعبه العلوم والتكنولوجيات في حياة البشرية قاطبة للسنوات القادمة والتي ساهمت في تغيير حتى مفهوم العمل وليس أساليبه فقط، فالأتمتة أو استعمال الآلات الأوتوماتيكية والروبوهات قد رفعت من مستوى متطلبات شغل الوظيفة التي تبني على مدى التحكم في هذه التكنولوجيات ومدى قابلية الانسان على التعلم المستمر فيها. كما أن الاعتماد عليها أصبح يتم بطريقة مطلقة، فالمفهوم لا يقتصر على الوظيفة الإنتاجية والورشات الصناعية والآلات، لأن المنظمات الخدمية هي الأكثر اعتمادا على التطور التكنولوجي في جميع أوجه النشاطات الممارسة، مع جميع المتعاملين، في كل المستويات وفي كل الأوقات. منميزات التكنولوجية<sup>6</sup>: التقليص من كمية العمل الرتيب، إثراء المهام، تطوير العمل عن بعد، ضرورة اكتساب مؤهلات جديدة، خفض التكاليف ومعيقات المكان والزمان وغيرها من التأثيرات. ففي سنة 2007، قام الاتحاد الوطني للطلبة بدعوة الكترونية عبر الفيسبوك لمجموعة تتكون من 5000 عضو من أجل مقاطعة بنك HSBC الذي أراد فرض معدل فائدة يقدر ب 9,9% على الكشوفات المصرفية للطلبة في بريطانيا. إلا أن البنك اضطر للتراجع عن قراره بعد هذا التصرف<sup>7</sup>.

### 1-1-2- انتشار المعارف

بعدما عانى لفترات طويلة من ندرة المعلومات، يعرف العالم انفجارا معرفيا، فالإحصاءات العالمية تضاعفت في المنشريات المختلفة والبحوث والكتب والمقالات مما يعكس وعي المجتمعات والمنظمات الحالية بدور المعلومة والمعرفة في بناء مسار تطورها. الواقع لا ينكر أن المعرفة قديمة قدم الانسان، إلا أن استعمالها ف كمورد استراتيجي وسلعة حديثة لخلق القيمة المضافة يبقى حديث النشأة، إذ يعد المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي المنعقد في سنة 1980 الرائد في ادماج المعرفة في هياكل المنظمات الحديثة. وقد كان للعبارة الشهيرة التي استعملها إدوارد فراينبوم Edward Freignebaum وقعا كبيرا ومؤثرا على العقلية والأفكار المتحجرة التي طالها الجمود لفترة طويلة، "المعرفة قوة"<sup>8</sup> كانت حجرة بناء علم جديد هو "هندسة المعرفة". كما أن أب الإدارة الحديثة بيتر دراكر Peter Drucker ساهم في تطوير هذا الحقل المعرفي مع وضعه لمصطلح صناع المعرفة الذي يعبر عن الموظفين الذين يعتمدون كثيرا على التغذية العكسية التي تأتيهم من الزبائن والمزلاء لتوجيه أداءهم بالشكل الصحيح. بالنسبة لستراسمان Strassman المعلومة والمعرفة ليستا فقط موارد تنظيمية، بل هما من أهم الموجودات المستعملة في تحقيق الأهداف وحل المشاكل مما وجب ضرورة التركيز فيهما أكثر من الموجودات المادية. واهتم باحثون آخرون مثل سانج Senge وبريلمان Brilman على مفهوم المؤسسات التعليمية Entreprise apprenante التي يعرفها هذا الأخير بأنها "تلك التي تسهر على تحسين معارف وكفاءات أعضائها، وتشكل أيضا كنظام تعلم جماعي يتعلم باستمرار ويتحول لبلوغ أهدافه"<sup>9</sup>.

### 1-1-3- تقلص دورة حياة المنتجات

<sup>5</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية - دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص 57.

<sup>6</sup> EL FIDHA, Chokri et TARIFA, Amel Mallek, « TIC et culture : cas du secteur bancaire en Tunisie », *Management & Avenir* [en ligne], Janvier 2009, n° 21, p.9-25. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-1-page-9.htm>

<sup>7</sup> L. COMBALERT, E. DELBECQUE, *Constituer une équipe efficace pour s'adapter à un environnement complexe*, ESF éditeur, Italie, Août 2011, p. 33.

<sup>8</sup> نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص 75.

<sup>9</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية - دعائم النجاح الأساسية للألفية الثالثة، مرجع سابق، ص 239.

كل شيء سريع، العلوم تتطور، الأذواق، الأساليب والمنتجات التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن. لهذا تعمل المنظمات حاليا على تطوير ثقافة اليقظة لديها بالمرزج بين الوسائل الفكرية والتكنولوجية المتوفرة، واعتبار أن الظروف المحيطة بها هي في أغلب الأحيان فرص استراتيجية تحتاج إلى الذكاء لقبادتها.

إن القطاعات الاقتصادية المختلفة تتباين في مستوحركيبتها، إلا أن نقطة التشابه الوحيدة التي قد تجتمع عليها هي تقلص دورة حياة المنتجات. ففي القرن الماضي وفي بيئة تتميز بالثبات النسبي وانغلاقها على المتغيرات الخارجية، كانت التكنولوجيا والسلع تعمر حتى لعشرين سنة دون الحاجة لتغييرها، في حين أن بعض القطاعات حاليا تعرف حركية نشطة لا تتعدى الستة أشهر تفرض عليها ضرورة الاستثمار في مخابر البحث والتطوير والابتكار لإيجاد البديل الذي يبقى المنظمة على خارطة السوق العالمية.

فلضمان البقاء في مثل هذه البيئة يجب على المنظمات أن تمتلك معرفة دقيقة وحقيقية عنها، وذلك يتم كما سقت الإشارة إليه بتنصيب خلية يقظة. ونتيجة للعملة وتعدد المعطيات (خارج الإطار الوطني الذي قد تمتلك فيه بعض القدرة على التحكم)، وكذا لتسارع نمط الأعمال (تقلص دورة حياة المنتجات، الابتكار الدائم، سرعة نشر المعلومات...) تظهر الحاجة لجمع المعلومات الأساسية بطريقة نظامية وممنهجة التي تمكن من قيادة المنظمة بفعالية. إذ تعمل هذه الخلية انطلاقا من قاعدة البيانات المتوفرة على التنبؤ المسبق بالتغيرات التي سوف تحمل تأثيرات على نشاطها (أذواق المستهلكين، التكنولوجيا المعتمدة، استراتيجيات المنافسين، القوانين...)، كما أنها مطالبة بالتخلي بدرجة كبيرة من المرونة حتى تتكيف بسرعة وفق مقتضيات التغير الخارجي.

#### 1-1-4- تطور طبيعة اليد العاملة ونوعية الحياة في العمل

يرى Arie de Geus أن "التعلم هو الميزة التنافسية مستقبلا"، وهو العنصر الذي كان له الأثر الكبير في تغيير التركيبة البشرية بشكل جذري، إذ يكفي الاطلاع على سوق العمل الحالية ودراسة مجموعة من خصائصها مثل: مهارات الموارد البشرية، قيمهم، متطلباتهم الثقافية، اهتماماتهم، طموحاتهم، دوافعهم... وغيرها من التحولات التي انعكست على البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الواحد والعشرين من خلال ضرورة أخذها لها بعين الحسبان وإيلائها لها بالغ الأهمية.

إذ أن العالم يعرف هجرة ليد العاملة سواء المؤهلة أو حتى غير المؤهلة للدول المتقدمة اقتصاديا طلبا للعمل ولضمان حياة أفضل، هناك أيضا تشريعات العمل والقوانين التي تنص على ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة والأمنه للعمل مع ضرورة التكفل باحتياجاتهم، كما كان لولوج المرأة عالم الشغل أثر كبير في تغيير طبيعة اليد العاملة، فمن جهة أصبحت المرأة ندا للرجل في مختلف الوظائف، ومن جهة ثانية، فإنها لم تكتف بكونها مربية، بل إنها أصبحت تشغل مناصب قيادية هامة وحساسة.

بعض الباحثين<sup>10</sup> يرجعون أغلب التغيرات الملاحظة في اليد العاملة للتغيرات الديموغرافية على رأسها المشاركة الواسعة للمرأة في سوق العمل وكذا تزايد حالات العمل المؤقتة وغير المستقرة. كما يعتبرون أن أهم خاصيتين تعرفهما اليد العاملة في بداية القرن الحالي هما: دخول جيل ما بعد الحرب العالمية الثانية (baby-boomers) في مرحلة الشيخوخة، والمساهمة الواسعة للعمال المنتمين لجيل Y في سوق العمل. كردة فعل منطقية، طورت المنظمات من طريقة إدارتها لهذا المورد البشري حيث أصبح الاهتمام بتنحسين نوعية الحياة في مكان العمل مطلبا للباحثين الذين وعوا أهمية هذا العنصر في تحفيز الموظفين وزيادة درجة الولاء والانتماء لديهم للمنظمة. إضافة إلى ضرورة خلق التوازن بين الحياة العملية والحياة المهنية لما لها من دور كبير في تحقيق استقرار هذه الموارد التي تنتمي لمنظمات أخرى تدعى العائلة عبر برامج عديدة وخدمات كثيرة مثل: المخيمات الصيفية، دور الحضانة الخاصة بالمؤسسة، ساعات العمل المرنة، العمل بوقت جزئي، العطل الخاصة بالأطفال المتدرسين وغيرها.

#### 1-2- المورد البشري، على رأس أولويات المنظمات

<sup>10</sup> S. ROBBINS, D. DeCENZO, M. COULTER, C-C RÜLING, Management- L'essentiel des concepts et pratiques, 7<sup>e</sup> édition, Pearson Education France, Paris, 2011, p. 67.

"الفرق بين الصحراء والواحة لا يكمن في الماء، بل في الرجل"، هكذا يشير العرب في أمثالهم إلى أن أي مورد يعلو سطح الأرض أو يسكن باطنها لن يكون ندا يقارن بالإنسان. بودان Bodin يقول "لا ثروة غير الانسان"، أما ستالين Staline فهو صاحب شعار "رأس المال هو الانسان"... يجتمع الفكر الانساني بأنها موجة الموارد البشرية.

### 1-2-1- المورد البشري، رأس المال البشري أم الأصل البشري؟

قبل الخوض في موضوع محاسبة الموارد البشرية، يجدر بنا أولاً أن نوضح بعض الالتباس الذي قد يطال مجموعة من المصطلحات المتقاربة. إذ يرى كثير من الباحثين مثل Léontine Rousseau أن المورد البشري Ressourc humaine ورأس المال البشري Capital humain مصطلحان يمثلان نفس المفهوم، إلا أن الأول يستعمل في التحليل الاقتصادي الجزئي وفي المنظمة، أما الثاني فيستعمل في التحليل الاقتصادي الكلي. ولو أنه بغض النظر عن المصطلحين، فإن هناك بحثاً أثبتت أن رأس المال البشري لا يحقق فقط التنمية الاقتصادية للمنظمات والدول، بل يحقق عدة مزايا للأفراد بحد ذاتهم وخاصة على المستوى الفردي فهو يحقق رفاهية شخصية وتضامن اجتماعي مما يبين أثره الغير اقتصادي المهم على حياة الانسان.

حسب الدراسات، يستطيع أن يغطي مصطلح رأس المال البشري محورين: الانسان بحد ذاته أو القدرات (المكتسبة أو الفطرية) أو كلاهما معا. وقد أشار الاقتصاديون الكلاسيك لهذا الرأي، فآدم سميث Adam Smith اعتبر أن موهبة انسان ما أشبه بالآلة التي لها تكلفة معينة كما أنها مصدر للربح. ستوارت ميل J. Stuart Mill أيضاً اعتبر مؤهلات الفرد (وليس الفرد بحد ذاته) تكاليف يمكن رسمتها. عكس ذلك، باحثون مثل والراس Walras وفيشر Fisher يعتبرون الانسان بحد ذاته رأس مال يتحدد سعره وفقاً لقوى السوق. ثم ظهر جيل جديد من الاقتصاديين مثل شلز Scheltz وبيكر Becker الذين عرفوا رأس المال البشري بأنه مجموع القابليات، المعارف، الكفاءات وليس الأشخاص بحد ذاتهم الذين يعتبرون مالكين أو حاملين لها فقط.

انتقل مصطلح رأس المال البشري من المجال الاقتصادي إلى علوم التسيير في نهاية تسعينات القرن الماضي، على يد باحثين في التسيير الاستراتيجي والموارد البشرية مثل لباك وسنيل Lepak & Snell، غالونيك واندرسون Galunic & Anderson وهيت Hitt. إذ يكتب فوينت وسكون Fuente & Ciccone (2002) أن "رأس المال البشري هو مجموع المعارف والكفاءات التي يتحكم فيها فرد ما، تتراكم هذه المعارف والكفاءات طول فترة دراسته، ومختلف التكوينات التي تابعها والتجارب التي عايشها، وهي تضم ثلاث مجموعات: الكفاءات العامة (القيام بعمليات حسابية، قدرات على التعلم...)، كفاءات متعلقة بالتكنولوجيات ومراحل الإنتاج (الاعلام الآلي، البرمجة، صيانة وتصليح قطع ميكانيكية...)، وأخيراً، كفاءات تقنية وعلمية (التحكم في كميات كبيرة من المعارف، في تقنيات تحليلية خاصة...)"<sup>11</sup>، ويضيف أوتيه (2005) Autier أنه "نحزون نستطيع خلقه، تطويره، تراكمه واستعماله"<sup>12</sup>، ونختتم بتعريف غايت ولنجوفان Gates (2010) & Langevin اللذان يربطان فيه رأس المال البشري بالمعارف، الكفاءات، الخبرات إضافة إلى تحفيزات ومواقف الأفراد، وهي إحدى مكونات رأس المال الفكري Capital intellectuel إضافة لرأس المال الهيكلي Actif structurel ورأس المال العلائقي Actif relationnel<sup>13</sup>.

وهنا رفضت مجموعة من التيارات الفكرية أساساً استعمال رأس المال البشري للحدوث عن الموارد البشرية، كوف (1997) Coff يرى أن المؤسسة لا تستطيع امتلاك العامل كامتلاكها للآلات والمخزونات وغيرها (مثلما تم انتقاده في النظريات الاقتصادية السابقة)، رأس المال

<sup>11</sup> A, GUILLARD et J, ROUSSEL Josse, « Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept », *Management & Avenir* [en ligne] Janvier 2010, n° 31, p. 162. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-1-page-160.htm>

<sup>12</sup> Ibid, p. 166.

<sup>13</sup> Méreaux, Jean-Paul et FEIGE, Jimmy et MBENGUE, Ababacar, « La comptabilisation du capital humain : nouvel outil de gestion de la RSE ? », 2013 [en ligne]. p. 5. Disponible sur : <http://www.e-rh.org/dz-agrh-reference-rh/2013-mereaux-feige-mbengue.pdf>

البشري يطالب بتعويضات تفوق جانبها المادي (الاعتراف، ظروف جيدة للعمل...) كما أنه قد يعارض بعض قرارات الإدارة كدخولها في شراكة أو إعادة هيكلتها بل حتى يمكنه ترك المؤسسة مما يجعل منها رأس مال متميز عن غيره.

هناك تيار ثاني يقوده مجموعة من الاقتصاديين، رجال القانون وباحثين في حقوق الملكية مثل بلير وكوشان (Blair&Kochan, 2000)، حيث في مقارنة وضعها بين رأس المال البشري الذي يوفره العمال، ورأس المال الذي يوفره المستثمرين باعتبارها نوعين من مدخلات النشاط الاقتصادي، نجد أنه فيما يستفيد المستثمرون من معدلات أرباح عالية مرتبطة بمعدلات أرباح المؤسسة، من حق في التصويت في إطار الرقابة على التسيير ومن مكانة مميزة في مجلس إدارة المؤسسة، لا يستفيد العمال إلا من راتب منتظم مع غيابهم المستمر عن المناصب القيادية على الرغم من تطور النماذج الإدارية الحديثة الداعمة لإشراكهم فيها. وبالتالي فإن اللامعادلة تكمن في أنه على الرغم من امتلاك العمال لرأس المال البشري إلا أن المؤسسة تستغلهم بطريقة غير أخلاقية مقارنة مع المستثمرين.

استكمالاً لبحثنا، سنتخطى محاولة تعريف المورد البشري أو رأس المال البشري وانتقل لنقطة أخرى اهتم بها كثير الباحثون وتمثل في التأكد من مدى صحة فرضية قبول المورد البشري كعنصر من أصول المؤسسة ومدى فعالية نماذج تقييمه. فالمؤسسات لا يمكنها بأي شكل من الأشكال أن تشتري أو تمتلك لا انساناً ولا مهاراته وقدراته. إذن كيف للمؤسسة التي لا تستطيع امتلاك عمالها اعتبارهم أصولاً بشرية

### Actifhumain؟

الأصل في أبسط مفاهيمه يمثل "ملكاً تابعاً للمؤسسة"<sup>14</sup>، هو كل عنصر من الممتلكات ذو قيمة اقتصادية موجبة على الوحدة التي يضمن لها سيولة نتيجة استغلالها له بأي شكل من الأشكال. ثم وضع تصور اقتصادي جديد للميزانية بحيث أصبح وسيلة إنتاج دائم تضمن عوائد مستقبلية لا تمتلك بالضرورة قيمة سوقية أو قيمة حقيقية ولا تكون في طبيعتها موضوع ملكية، مما ساهم في محاولة الإجابة على سؤالنا سابقاً، فالمشكلة كانت تكمن في المفهوم الضيق الذي اختزل الأصل في مجموعة أصول مادية Actifcorporel تحظى بوجود مادي على المدى القصير والطويل، في حين أن الأصول غير المادية<sup>15</sup> Actifincorporel لا تمتلك هذا الوجود المادي مع أنها طويلة الأجل كحقوق الملكية، براءات الاختراع، العلامات التجارية وغيرها.

لذا جاء تصور هذه العلاقة التبادلية الاقتصادية التي تجمع الفرد بالمؤسسة، في أن هذه الأخيرة تطلب منه ممارسة مهاراته وكفاءاته في إطار وظيفة معينة مقابل حصوله على تعويضات معينة، وفي حالة موافقته تمتلك المؤسسة حقاً على خدماته وفقاً لما هو منصوص عليه في عقد العمل. ويؤكد سكينر Skinner هذه الفكرة بقوله أن هدف المحاسبة هو توضيح الأحداث الاقتصادية دون الاهتمام بالجانب القانوني، وبالتالي فإن أي وضعية لها أثر إيجابي على المدخولات المستقبلية للخزينة هو مؤشر على وجود ملك معين Bien، حتى وإن كانت المؤسسة لا تملك حق ملكيته، وهي إشارة ضمنية للاعتراف بالأصول البشرية.

إلا أن المعلومة المحاسبية بغض النظر عن الأصول التي تمثلها يجب دائماً أن تحترم شرطين أساسيين ألا وهما المصداقية والملاءمة، وأن يكون هناك حدث ما وراء وجودها، وفي حالتنا هنا فإنه يتم تسجيل كل العمليات، المعارف والمهارات التي يتحصل عليها المورد البشري من المحيط الخارجي بدون أن نهتم بتلك التي يتم توليدها داخل المؤسسة مما يجعل تقييمها في الميزانية ناقصاً.

### 1-2-2-1- ما المميز في الأصول البشرية؟

لقد جاء في العنصر السابق تقديم لمصطلح الأصول البشرية الذي أصبح يعول عليه كثيراً في زيادة تنافسية المؤسسة، وعلى الرغم من عدم توافق الأسس النظرية التي بنت هذا التيار الفكري إلا أنه حقيقة يجب التعامل معها بكل جوانبها، لذلك ارتأينا أن نسلط الضوء في هذا العنصر على مجموع الخصائص التي ينفرد بها المورد البشري باعتباره أصلاً من أصول المؤسسة.

<sup>14</sup>ROUSSEAU Léontine, La comptabilisation des ressources humaines : des notions et une recherche empirique, Publication annuelle de relations industrielles de l'Université de Montréal, Canada, 1983, p. 20.

<sup>15</sup> هناك عدة تسميات تستعمل: أصل بشري Actifhumain، أصل غير مادي Actifincorporel، أصل معنوي Actifimmatériel.

تتمثل الخاصية الأولى بالحيوية<sup>16</sup>، والمقصود بها أنه الرأس المال البشري هو الأصل الحيوي الوحيد لأنه القادر على التطوير بعدة طرق والتي غالبا ما تكون على المدى الطويل أو على الأقل فهي تتعدى المدى القصير. فمثلا، إن استفادة عامل من تربص تكويني معين يهدف أساسا لإكسابه كفاءات معينة متعلقة بتكنولوجيا جديدة ظهرت على الساحة مثلا، إلا أن هذا لا يمنعه من توسيع قاعدة كفاءاته التي يعمل على تطويرها وإثرائها دائما، فقد ينمي مهارات ليست مرتبطة بطريقة مباشرة وتقنية بوظيفته كأن يحسن من مهاراته اللغوية، أو مهاراته في الاتصال أو في التسويق أو التسيير... والقائمة طويلة. أي أن القابلية على امتلاك وتعلم كفاءات جديدة لا يعيقها أي عنصر في ظل المؤسسة التعليمية التي تحفز على التعلم الجماعي وامتلاك ونشر المعارف<sup>17</sup>.

لذا نجد في المؤسسات أن تكلفة امتلاك الأصول الخاصة بالموارد البشرية هي منخفضة (تكاليف التوظيف)، تكلفة تطويرها محددة (الميزانية المخصصة للتكوين) أما مجال امتلاك وتطوير الكفاءات فهو واسع لأن عملية التعلم أصبحت تمارس عبر ميكانيزم تراكم الخبرات والتجارب. فالإطار الذي يقدم فيه خدمة معينة يتأثر بمرور الوقت، والذاكرة التي يخزن فيها جميع الوضعيات التي عاشها تسمح له بنفادي أخطاءه أو إيجاد طرق مبتكرة وأكثر فعالية وربحا للتكاليف والوقت والمادة والجهد لتحقيق الأهداف.

كما أن حيويته تكمن في قدرته على التطور تناسبا مع تطور التقنيات مما يجعله متعدد الاختصاصات Polyvalent لا يتوقع فقط في مجال معين أو مهارة واحدة، بل إذا وظف مجهودا بسيطا قد يتمكن من القيام بمهام مختلفة وتكييفها بالشكل المناسب مع الظروف المناسب. إضافة إلى هذا، نجد أن مرونته ميزة مطلوبة كثيرا، فجسديا، قدرته على التحرك والتواجد في الأماكن التي يطلب فيها تواجده رائعة إضافة إلى مرونته الفكرية التي تسمح له بالتعامل مع الأمور وفق المتعضيات التي تحكمها والظروف التي تحيط بها ولو كانت مكتسباته العلمية شاملة ومععمة. أما الخاصية الثانية فتتجسد في انفراده بقدرته على البناء وزيادة قيمته عبر الوقت في حين أن كل الأصول تنقص قيمتها زمنيًا، فكل أصول المؤسسة المادية وغير المادية تحتاج إلى استثمارات ضخمة، ورغم هذا فهي ستفقد كثيرا من قيمتها كلما استعملناها مرة بعد مرة. أما الأصول البشرية فهي الوحيدة التي -في جوهرها- لا تهتك، بل ترتفع قيمتها بانتظام مع مسار تراكم الخبرات وكذا مع الجهود المبذولة في عمليات التعلم الهادفة لامتلاك كفاءات جديدة.

## 2- محاسبة الموارد البشرية، أصل مختلف بقواعد خاصة

### 2-1-2- مخاض عسير ومولود لم تتحدد معالمه بعد

#### 2-1-1- المحاسبة في مواجهة أزمة فكرية

لا أحد يتجاهل الأهمية التي تتمتع بها المحاسبة في المنظمات والأدوار الهامة التي تقوم بها: كتحقيق النتائج والملكية ومراقبة نشاط المؤسسة ودعم تسييرها، إلا أن الأزمات العالمية هزت وعمق التقييس المحاسبي العالمي انطلاقا من إطاره المفهومي الذي أبان على مجموعة من الأسس النظرية الهشة<sup>18</sup>. فالمعلومة المحاسبية مثلا، تعمل على خدمة هدف أساسي يتمثل في تلبية حاجات مستثمري البورصة من المعلومات، والتي على أساسها يتمكون من اتخاذ قرارات خاصة تتعلق بشراء، بيع أو الاحتفاظ بالأسهم. ولقد أسست نظرية الوكالة Théorie del'agence لهذا النوع من الأهداف على الرغم من أنها تعاني من عدة نقائص، والمعروف أنها لا تعترف بكينونة المؤسسة كوحدة اجتماعية، بل إنها في تصورها المبسط تفضل العلاقة التعاقدية الموجودة بين المدراء والمساهمين-المستثمرين مما يجعل من الطرف الأول وكيلا للطرف الثاني ويوجه بالتالي تصرفاته وقراراته الإدارية لخدمة مصالحهم فقط.

على الرغم من هذه الانتقادات، إلا أن نظرية الوكالة مثلا ووفقا للرأسمالية تبقى على دعمها في خدمة مصالح المساهمين-المستثمرين في شركات المساهمة الناشطة في الأسواق المالية، وعلى الرغم من وجود نظرية الوكالة العامة Théorie del'agence généralisée إلا أنها لا

<sup>16</sup>BLANCHARD Serge, Quand les ressources humaines construisent la croissance, Editions d'Organisation, Paris, 2005, p. 32.

<sup>17</sup> انظر الجزء الأول المتعلق ب"أهم مظاهر البيئة المعاصرة"، العنصر الثاني الخاص ب"انتشار المعارف".

<sup>18</sup>Bernard, COLASSE, « La crise de la normalisation comptable internationale, une crise intellectuelle », Comptabilité - Contrôle - Audit [en ligne] Janvier 2011, (Tome 17), p. 160. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2011-1-page-156.htm>.

تمنح الإطار العام الذي يسمح بتحريك طاقات كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة، خاصة في فترة الأزمات التي تحتاج فيها إلى دعمهم المطلق من أجل تجاوزها. لأن المعلومة المحاسبية تصبح هنا ملكا عاما يساهم في بناء تضامن تنظيمي واجتماعي يساعد المؤسسات على ضمان بقائها. ويتحدث رجال القانون في النظرية المؤسساتية *Lathéorieinstitutionnelle* عن مصطلح المصلحة الاجتماعية *L'intérêtsocial* الذي يطغى على مصلحة أي طرف آخر والذي لا نجده في قاموس التقييس المحاسبي العالمي مما يخلق نوعا من الفوضى التنظيمية والاجتماعية.

إنه الإطار الذي يعالج بطريقة سيئة ما يطلق عليه الاقتصاديون أو المسيريون عنصر العمل، العنصر البشري، رأس المال البشري أو الموارد البشرية<sup>19</sup>، وبصيغة مبسطة الانسان بصفته عاملا في المؤسسة. لأننا إذا اطلعنا على المقاييس المحاسبية التابعة له سنجد أن الانسان هو قبل كل شيء مصدر تكلفة لأن المؤسسة تدفع أجره، ومصدر للديون لأنها تدفع أقساط تقاعده، مما لا يسمح لنا باعتبار هذا الأصل استثمارا، على الرغم من أن موضوع "محاسبة الموارد البشرية" كان قد تمت إثارته، ومنه نستنتج أن المكانة التي توليها المحاسبة للشق الاجتماعي، وبالأخص لمكانة الانسان في العمل هي غير مشجعة للعمال بالمرّة مما يستدعي إعادة هيكلتها من جديد بما يتلاءم مع المستجدات الراهنة التي تركز عليه كأهم عنصر قادر على خلق القيمة المضافة، القادر على الابداع والابتكار، القادر على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والقادر على التعلم والتطور مما يزيد من قيمته مع مرور الوقت.

### 2-1-2- نشأة محاسبة الموارد البشرية

كثير من التيارات الفكرية شغلت متخصصين في علوم أخرى ذات علاقة، وهو حال محاسبة الموارد البشرية التي سبق إليها الاقتصاديون في تحليلاتهم ودراساتهم. كانت النشأة انطلاقا من الصعوبة التي وقف عليها المستثمرون في محاولة قياس وتحليل المعطيات الاجتماعية، التي تقوم على أساس تحويل معطيات نوعية إلى معطيات كمية. فجاءت أعمال الباحثين الساعية لإيجاد حل لهذه الوضعية على ادماج المورد البشري ضمن أصول المؤسسة، أي اعتباره أصلا له قيمته النقدية التي تعكس مجموع قدراته، معارفه ومهاراته، مما يستوجب الاستثمار فيه (مثل باقي الأصول) وتحمل مصاريف الصيانة لتحقيق مزايا للمؤسسات التي توظفه.

وهكذا يرجع السبب في نشأة محاسبة الموارد البشرية إلى صعوبة الحصول على المعلومات المالية المتعلقة بها وعلى محدودية القوائم المحاسبية التي تساعد كثيرا في عملية اتخاذ القرارات، وبصورة أدق صعوبة القيام بالتقييم الاقتصادي والمالي للموارد البشرية التي تستعمل المؤسسات مهاراتها ومعارفها وكفاءاتها من أجل تحقيق قيمة مضافة. تشير المراجع إلى أنه منذ 1691، اهتم الاقتصاديون بمصطلح رأس المال البشري، بتعريفه وكيفية تقييمه. في حين أن رجال المحاسبة لم يهتموا بهذا المجال إلا منذ 1964<sup>20</sup>. وقد كان إدموند ماركيز *EdmondMarquès* قد تناول هذا الموضوع في كتابه *Synthèse sur la comptabilité des ressources humaines aux États-Unis (1974)* في واحد من المراجع الأساسية، وقد عرفه سيلفين *Sylvain* في كتابه *Ledictionnaire de la comptabilité* على أنه "المحاسبة التي تنص على تحديد وقياس الاستثمار الذي تقوم به المؤسسة تجاه عمالها لزيادة التزامهم، تكوينهم، حثهم على تقديم خدماتهم وكذا تقديم تقارير حول هذا الاستثمار". كما نذكر أيضا أن رودريغانيون *RodriqueGagnon* -رئيس جمعية مهنيي الموارد البشرية في الكيبك *Québec* - أعلن في المؤتمر السنوي للجمعية الذي انعقد في مونتريال *Montréal* في مارس 1982، أنه "يجب تسيير الموارد البشرية باعتبارها أصولا"<sup>21</sup> مما يستدعي:

- ضرورة اعتبارها كعناصر تابعة لأصول المؤسسة،
- امتلاك الوسائل وطرق التسيير الملائمة لهذا النوع من الموارد، و
- القدرة على تقييم تكلفة ومساهمة هذا الأصل بصورة نقدية.

<sup>19</sup>Idem, p. 162.

<sup>20</sup>ROUSSEAU Léontine, Idem, p. 5.

<sup>21</sup>Ibid, p. 11.

تقوم محاسبة الموارد البشرية على اعتبار هذه الموارد أصولاً مثل باقي موارد المؤسسة المادية والمالية، ولا تكتمل النتائج والقوائم المحاسبية النهائية إلا بإدراجها وتقييد جميع النفقات المتعلقة به في خاتمة الأصول (نفقات التوظيف، الإدماج، التكوين...)، كما أن المعلومات الرقمية التي تمنحها لنا نخدم أغراضاً داخلية وخارجية قد تؤثر على مستقبل المؤسسة، فهي تساهم في التسيير الداخلي مثل المحاسبة التحليلية، كما تساهم في تحسين قرارات المدراء الموجهة لأغراض خارجية مثل إعلام المستثمرين بالتغيرات التي تطرأ على رأس المال البشري للمؤسسة في فترة معينة. ويتفق كابرون (1995) Capron وMathews (مارتوري Martory) على أن "المحاسبة الاجتماعية" *Lacomptabilitésociétale/sociale* ليست تسجيلاً محاسبياً أو حساباً لنتائج الموارد البشرية بقدر ما هي إلقاء الضوء على القيم غير المادية، حيث عرف ماثيو Mathews المحاسبة الاجتماعية والبيئية على أنها "النشر الطوعي للمعلومات الكمية والنوعية على حد سواء، والتي تعدها المنظمة بهدف إعلام أو التأثير على الجماهير المعنية بذلك، كما أن المنشورات الكمية قد تأخذ شكلاً مالياً أو غير مالي" <sup>22</sup>. مما يسمح لها بتحقيق الأهداف التالية:

- توفير معلومات رقمية تخص الأفراد باعتبارهم أعضاء في المنظمة،
- اتخاذ قرارات تتعلق بإدارة الموارد البشرية (توظيف، تعويض، تكوين...)، تقيّمها ومعرفة مدى نجاحها، و
- تحفيز المقررين والتأثير على تصوراتهم وأفكارهم يجعلهم ينظرون إلى موظفيهم على أنهم موارد قابلة للتقييم يمكن أن تزيد قيمتها وفعاليتها وفقاً للطريقة التي نسريها بها.

## 2-2-2- تخطي صعوبة تقييم رأس المال البشري بإعداد لوحة قيادة رأس المال المعرفي

### 2-2-2-1- تقييم رأس المال البشري

ذكر إرمين Ermine أن المعارف أصبحت ميزة تنافسية حاسمة بالنسبة للمنظمات، وعلى الرغم من ذلك ما زالت المحاسبة العامة غير قادرة على الترجمة المالية لجميع المعارف التي يمتلكها موظفيها حتى تلك المعدلة بالمقاييس المحاسبية العالمية الجديدة IAS/IFRS<sup>23</sup> التي خلقت كثيراً من النقاشات بسبب عدم قدرتها على إعطاء رأس المال البشري قيمته الحقيقية من خلال اهتمامها بالقيمة المساهمة (للمستثمرين) التي لم تفسر نجاح الشركات على الرغم من أولوية رأس المال البشري على الأموال<sup>24</sup>. كما أنها في كل نشاط استغلالي تأخذ بالحسبان جزء من رأس المال البشري ممثلاً بالأجور التي يتقاضاها العمال والتي تظهر فقط في قائمة النتائج بتكلفتها التاريخية التي تمثل التكلفة الأصلية للحصول على الأصل تحت فرضية ثبات قيمته النقدية لجعل عملية قياسه سهلة<sup>25</sup>. وهناك من يضيف بعض النفقات المتعلقة بالتكوين والتوظيف حيث يتم تسجيلها وتقييمها كمصاريف بمعنى أنها لن تتأثر بها على المدى الطويل! فيسجل المحاسب مثلاً قيمة مصاريف تربص تكويني دون أن يهتم بالإيرادات المتوقعة مستقبلاً.

من أجل تعويض هذه النقائص التي تعاني منها المحاسبة العامة، تفرض على الشركات التي يزيد عدد عمالها عن 300 عامل تقديم تقرير اجتماعي لكل من العمال، مفتشية العمل والمساهمين، يضم معطيات رقمية تمكن من تقييم وضعية المؤسسة في المجال الاجتماعي، بتسجيل

<sup>22</sup>C, DECOCK GOOD et L, GEORGES, « Gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 2003/2 (Tome 9), p. 157. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2003-2-page-151.htm>.

<sup>23</sup> International Accounting Standards / International Financial Reporting Standards

<sup>24</sup>J.J. PLUCHART, « L'évaluation comptable et financière des ressources humaines de l'entreprise » [en ligne] Communication aux journées AGRH 2005 16 & 17 septembre 2005, Paris Dauphine « (Re)concilier l'économie et le social ? ». p. 1. Disponible sur <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2005pluchart0125.pdf>

<sup>25</sup> انتقد الاقتصاديون هذه الطريقة في تقييم رأس المال البشري لأنهم اعتبروا أن القوائم المالية ستضلل دلالات حسابات النتائج وتؤثر بالتالي على القرارات التي سوف تتخذ، فطريقة التقييم على أساس التكلفة التاريخية تتجاهل التغيرات المستمرة التي تطرأ على الحياة الاقتصادية كزيادة معدل التضخم أو غيرها لأنها في الأساس تمثل التكلفة الأصلية للموارد البشرية وهو سبب تسميتها بالتاريخية.

الانجازات المحققة والتغييرات الحاصلة في السنة الجارية والسنتين السابقتين<sup>26</sup>. ويضم هذا الأقسام: تشغيل، أجر، تكاليف ثانوية، ظروف الصحة والسلامة، ظروف أخرى للعمل، تكوين، علاقات مهنية وظروف حياتهم وحياة عائلاتهم.

عموما، فإن الأعمال التي اهتمت بحل مشاكل التقييم المالي والاقتصادي لرأس المال البشري تعود لروادها ليكرت R.Likert وبريمي L.Brummet، حيث في سبعينات القرن الماضي تم اقتراح ثلاثة طرق، وهي:

- طريقة التكلفة التاريخية: حيث يتم إعطاء قيمة تمثل تكلفة الاستثمار في رأس المال البشري وتحسب كالتالي:

التكلفة التاريخية = تكلفة الحصول (تكلفة الاستقطاب + تكلفة الاختيار + تكلفة التوظيف والتسكين) + تكلفة التأهيل والتدريب  
أما المشكل الذي يطرح فيتمثل في اهتلاكها، ماركيز Marquès مثلا، يقترح أن يتم حساب اهتلاك هذا النوع من الاستثمارات مقارنة بفترة حياة الانسان، حالته الصحية، بسن التقاعد...

طريقة تكلفة الاستبدال: التكلفة التي ستتحملها المؤسسة لإحلال موارد بشرية جديدة بدلا من مواردها الحالية، وتأخذ صورتين:  
تكلفة الاستبدال الوظيفي: هي التضحية بالموارد الاقتصادية التي ستتحملها المؤسسة في سبيل احلال شخص محل شخص آخر يشغل وظيفة معينة في الهيكل التنظيمي بحيث يصبح هذا البديل قادرا على القيام بالمهام نفسها وتقديم الخدمات نفسها التي تلزم للوظيفة. ونعبر عنها كالتالي:

تكلفة الاستبدال الوظيفي: تكلفة الحصول + تكلفة التأهيل والتدريب + تكلفة ترك العمل أو الانفصال

تكلفة الاستبدال الشخصي: هي تقدير تكلفة الحصول فقط التي ستتحملها المؤسسة لإحلال شخص محل شخص آخر يقدم جميع الخدمات التي يقدمها الشخص الحالي.

- التقييم الاقتصادي: ليف B.Lev وشوارتز A.Schwartz اقترحا تقييم الرأس مال البشري انطلاقا من المصاريف بالتكوين والتوظيف مضافة إليها القيمة الحالية للأجور التي يتلقاها العامل طيلة فترة نشاطه في المؤسسة.

أما فلامهولتز Flamholtz (1971-1988)، فقد بنى دراساته<sup>27</sup> حول محاسبة الموارد البشرية على محورين:

- القيمة الشرطية المنتظرة من الفرد داخل المنظمة (la valeur conditionnelle E(CV): وهي القيمة المحتملة القسوى المنتظر أن يقدمها الفرد للمنظمة تحت فرضية عدم تركه لها. فهي بالتالي قيمة تعكس مجموع خدماته.

- القيمة القابلة للإنجاز المنتظرة من الفرد داخل المنظمة (la valeur réalisable E(RV): وهي القيمة المنتظرة من قبل الفرد داخل المنظمة مع وجود احتمال غير معدوم لترك الفرد لعمله.

يمكن الاختلاف بين القيمتين في تكلفة دوران العمل Turnover، في حين أن هذه الاحتمالات الرياضية يمكن التعبير عنها في شكل وحدات نقدية بالرجوع إلى قيمة الخدمة المقدمة من قبل الفرد التي يمكن حسابها سواء بحساب تكلفة الخدمة، أو قيمتها السوقية، أو حصة الربح التي ترتبط بالفرد نتيجة قيامه بعمله. ولعل صعوبة التقييم وفق هذه الطريقة هي السبب في قلة استعمالها.

## 2-2-2- لوحة القيادة لرأس المال المعرفي

إن لوحة القيادة Tableaubord هي صورة حقيقية لمراحل الميزانية، وتقدم مؤشرات واضحة لقياس النشاطات (كل ما هو كمي يمكن تقييمه أو قياسه)، أي أنها اهتمت فقط برأس المال المادي أو المالي مما أفقدها الفعالية الاستراتيجية وخلق الحاجة إلى تعديلها من خلال خلق توازن بين جميع رؤوس الأموال والتركيز على رأس المال المعرفي Capital deconnaissances.

<sup>26</sup> S, CACOT et C, REBOUSSOUX, Le Capital Humain, p. 3. Disponible sur <http://www.oconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/capitalhumain.pdf>

<sup>27</sup>C, DÉCOCK GOOD et L, GEORGES, Idem, p. 156.



والشكل التالي يوضح كيفية تكوين رأس المال المعرفي في المنظمة<sup>28</sup>:



نشير أولاً أنه في نهاية القرن الواحد والعشرين وتحت الضغوط التي حملتها البيئة، انتقلت المؤسسات إلى لوحات القيادة الاستراتيجية **Tableau de bord stratégique** التي أعادت تقسيمها إلى أربعة محاور كالتالي: المساهمين (مالكي رأس المال)، الزبائن (الذي يدفعون أو لا القيمة الحقيقية)، المراحل الداخلية (المعرفة العملية الخاصة بالعمل) والتعلم التنظيمي (الكفاءة التنظيمية). ولكن مع هذا التقسيم ظل النقص واضحاً حول مدى مساهمة رأس المال البشري، فالمؤسسات أنظمة ديناميكية ومرنة لا يمكن مقارنتها بالآلة. فمثلما تفتقد لوحة قيادة السيارة لمعلومات هامة مثل (مكان الأفراد، حيويتهم، علاقتهم...) افتقدت لوحات التسيير للعديد من المعلومات الهامة مثل: المعنى وهو الهدف المرجو تحقيقه أو مشروع المؤسسة، الآجال، حرية تغيير المؤشرات، وضعية الناس المعنيين كونهم لن يكونوا حياديين في مرحلة انتقال المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بل هم فاعلين أساسيين ومنتجين، وضعية فريق المشروع والتوترات والنزاعات المحتملة. في لوحة القيادة الاستراتيجية المعدلة، نظل نواجه نفس المشكل ألا وهو أن خلق واستعمال المعارف عملية لا يمكن قياسها بدقة، لذا كان من المنطقي استعمال مؤشرات مختلفة تتعلق بالحكم على الظروف المشجعة لخلق هذه المعارف مما نجم عنها تغيير جميع لوحات القيادة في كل المستويات، ومن بين هذه التغييرات نجد:

- إعداد مؤشرات تقيس درجة التزام الموظفين في المستويات الهيكلية،

<sup>28</sup> Z, LIU et B, LAPERCHE, «The knowledge capital of SMEs: The French paradox», *Journal of Innovation Economics & Management* [en ligne] 2015 (n°17), p. 30. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-journal-of-innovation-economics-2015-2-page-27.htm>

- تعيين مسؤول عن حوكمة المؤسسة لتطبيق إدارة المعرفة، وإعلام رئيس مجلس الإدارة بحالة رأس المال الفكري،
- تحفيز جميع الموظفين في جميع المستويات بضرورة مشاركة المعارف القطرية بين فرق المشاريع،
- إعداد مخطط تقدم لتطبيق استراتيجية إدارة المعارف،
- قياس تقدم القيمة الحقيقية المنتجة، المقدمة والمنتظرة مع الفوارق،
- تحديد الكفاءات الضرورية لتطوير المؤسسة، داخلية (التكوين، التناوب) وخارجية (تكوين خارجي، توظيف)،
- إعداد متابعة للنتائج مع تطبيق تركيبة (الجزاء-العقاب) الذي ينتج عنه،
- إعادة التوازن في لوحة القيادة الاستراتيجية مع إدماج رأس المال الفكري في ثلاثة اتجاهات استراتيجية: تحسين رأس المال البشري / إعادة هندسة Réingénierie رأس المال التنظيمي / إعادة بناء رأس مال الثقة مع جميع الشركاء،
- إعادة تحديد الأولويات الثقافية، و
- تحويل الأخطاء الشخصية والتنظيمية مع محاولة تصحيحها بطريقة مشتركة.

بالرغم من المشاكل التي ما زالت تعاني منها محاسبة الموارد البشرية بسبب عدم وجود الوسائل الملائمة لقياس وتقييم رأس المال البشري وتسجيله في الميزانية كأصل بشري، إلا أننا نعلم أن المسيرين بحاجة لنقل المعلومات من المحاسبة المالية والتسييرية وصعود المعلومة إليهم ملء لوحات القيادة التي تمثل لهم الداعم الرئيسي في عملية اتخاذ القرار. إذن فما اعتماد لوحة قيادة رأس المال المعرفي إلا دليل على أهمية محاسبة الموارد البشرية لأنها الوحيدة القادرة على إعطائنا القدرة على قياس ما لا يمكن قياسه.

**الخاتمة:** لنعد تلخيص أهم ما توصلنا إليه:

إن الانتقال لهذا النوع المحاسبي لا يقتصر على مجرد التدريب على مبادئ وقواعد وعمليات محاسبية جديدة، بل يتطلب تغييرا جذريا لبعض أسس المحاسبة التي لن تختزل فيها المؤسسة إلى محفظة من الأصول والخصوم، بل تفرض علينا فهمها بصورة متكاملة على شكل وحدة اقتصادية واجتماعية تتحول عبر مشروع جماعي للتطوير على المدى المتوسط وكذا الطويل. إلى ذلك الحين ما زالت فكرة إمكانية إعطاء العمال قيمة حقيقية كأصول (مثل براءات الاختراع والعلامات وغيرها) بعيدة عن الواقع.

لكن، هناك باحثون اقتنعوا بضرورة التكيف المحاسبي والتعبير الرقمي للواقع غير المادي في المنظمات، خاصة أن عصب الحياة اليوم هو المعلومة، فلا قرارات إدارية بدونها، ولا يقظة استراتيجية، ولا تكنولوجيا حديثة ولا لوحات قيادة. هذه الأخيرة تعتمد على نظام اتصال مطابق للهيكل التنظيمي حيث تصعد فيه المعلومات من المستوى الأدنى وتجمع مؤشرات المتابعة المختلفة عبر لوحات قيادة متتالية حتى تصل للإدارة العامة، وهنا يقوم المدير ومساعديه وعلى ضوء المعلومات المتحصل عليها بتحديد العوامل الرئيسية للقيادة واتباعها بطريقة فعالة. لذا كان لا بد من إدراج الشق الاجتماعي الذي يؤثر بطريقة كبيرة على وتيرة النشاط، والذي يعد اهماله خطأ إداريا كبيرا تم تداركه من خلال لوحات قيادة رأس المال المعرفي.

إذن، لقد أثبتت الدراسات ضرورة تكيف طريقة إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يجعلها أكثر فاعلية انطلاقا من مجموع الخصائص التي تميزها عن باقي الموارد، كما أن محاسبة الموارد البشرية لها من الأهمية بما كان أن تبين لنا فعلا كيف يجب أن يتم تسيير هذا الرأسمال الحساس. لكن من جهة ثانية، إذا حاولنا اسقاط هذه المعلومات على واقع المؤسسات الجزائرية تفتح أمامنا مجموعة من التساؤلات والنقاشات المستقبلية:

- هل فعلا آن الأوان للحديث عن تطبيق هذا المجال العلمي في الجزائر علما أن نسبة كبيرة من النسيج الاقتصادي فيها تمثله المؤسسات العمومية - التي على الرغم مساعي الدولة في دعم القطاع الخاص عبر مجموعة من الوسائل الموجهة لدعم خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعلى الرغم من عمليات الخصخصة التي طالت الكثير من المركبات العمومية، وعلى الرغم من محاولات تطويرها وتحديث أساليب إدارتها- ما زالت تعاني من مجموعة من السلوكيات السلبية المتركمة والموروثة منذ أن كانت الجزائر تنهج النهج الاشتراكي؟

- إن المعايير المحاسبية الحديثة التي انبثقت من نظام اقتصادي رأسمالي تتناسب مع شركات المساهمة، أو بالأحرى فإنها تنشطفي الاقتصادات التي تلعب فيها الأسواق المالية دورا كبيرا في تجميع مدخرات الجمهور وتوجيهها نحو الاستثمار في رؤوس أموال

هذه المؤسسات، حتى مع تعرض النظام الرأسمالي لهزات كثيرة وانتقادات بعد الأزمات المالية والاقتصادية المتتابة التي عصفت بأقوى الدول، وحتى مع توجيه نسبة كبيرة من هذه الأموال في الأسواق المالية للمضاربة. كيف يمكن للاقتصاد الجزائري أن يطبق مبادئ محاسبية حديثة لا تتلاءم مع معطياته وخصائصه ومقوماته، والمعروف أن البورصة لم تستطع منذ إنشائها في سنة 1995 تحريك عجلة الاستثمار في الاقتصاد الجزائري أو خلق حيوية ما؟

- هل يمكننا فعلا أن نتبنى "محاسبة الموارد البشرية" في المؤسسات الجزائرية -على اختلاف أنواعها- وأغلبها ما زالت تطبق فكر "إدارة الأفراد" بمفهومه الضيق والمادي؟ بمهامه الحسائية الروتينية القصيرة المدى؟ بموقعه الثانوي الهامشي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟ وبتأثيره المحلي الداخلي ونظيره المحدودة؟

### قائمة المراجع:

- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2009.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
- نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009.
- o BLANCHARD Serge, Quand les ressources humaines construisent la croissance, Editions d'Organisation, Paris, 2005.
- o CACOT Solène, REBOUISSEUX Christelle, Le capital humain, disponible sur : <http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/capitalhumain.pdf>. Consulté le 05-11-2015.
- o CHOKRI El-Fidha, TARIFA Amel Mallek, «TIC et culture : cas du secteur bancaire en Tunisie», *Management & Avenir* [en ligne] Janvier 2009, n° 21, p.9-25. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-1-page-9.htm>. Consulté le 04-11-2015.
- o COLASSE Bernard, « La crise de la normalisation comptable internationale, une crise intellectuelle », *Comptabilité - Contrôle - Audit*[en ligne] Janvier 2011, (Tome 17), p. 156-164. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2011-1-page-156.htm>. Consulté le 04-11-2015.
- o COMBALERT Laurent, DELBECQUE Eric, Constituer une équipe efficace pour s'adapter à un environnement complexe, ESF éditeur, Italie, Août 2011.
- o DECOCK GOOD Christel, GEORGES Laurent, « Gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social», *Comptabilité - Contrôle - Audit*[en ligne] Février 2003 (Tome 9), p. 151-170. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2003-2-page-151.htm>. Consulté le 05-11-2015.
- DELAUNAY Elsa, MONI Blandine, REMIA Cédric, RIBER Julien, TALBOT Gaëlle, THIBAUT Christophe, « La valorisation des entreprises pas une appréciation des ressources humaines », 2003-2004. Disponible sur [www.e-rh.org/documents/valorisationcapital.doc](http://www.e-rh.org/documents/valorisationcapital.doc). Consulté le 05-11-2015.
- GUILLARD, Alexandre et ROUSSEL, Josse, « Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept », *Management & Avenir* [en ligne] Janvier 2010, n° 31, p. 160-181. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-1-page-160.htm>. Consulté le 08-11-2015.
- LIY, Zetinget LAPERCHE, Blandine, « The knowledge capital of SME: The French paradox», *Journal of Innovation Economics & Management* [en ligne] Février 2015 (n°17), p. 27-48. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-journal-of-innovation-economics-2015-2-page-27.htm>. Consulté le 05-11-2015.
- Méreaux, Jean-Paul et FEIGE, Jimmy et MBENGUE, Ababacar, « La comptabilisation du capital humain : nouvel outil de gestion de la RSE ? », 2013 [en ligne]. Disponible sur :

<http://www.e-rh.org/dz-agrh-reference-rh/2013-mereaux-feige-mbengue.pdf>. Consulté le 10-11-2015.

- OCDE, « Les essentiels de l'OCDE : le capital humain » [en ligne], p. 22-41. Disponible sur : <http://www.oecd.org/fr/lesessentiels/38081744.pdf>. Consulté le 05-11-2015.
- ROUSSEAU Léontine, La comptabilisation des ressources humaines : des notions et une recherche empirique, Publication annuelle de relations industrielles de l'Université de Montréal, Canada, 1983.
- PLUCHART Jean-Jacques, « « L'évaluation comptable et financière des ressources humaines de l'entreprise » [en ligne] Communication aux journées AGRH 2005 16 & 17 septembre 2005, Paris Dauphine « (Re)concilier l'économie et le social ? ». p. 1. Disponible sur <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2005pluchart0125.pdf>. Consulté le 06-11-2015.
- ROBBINS Stephen, DeCENZO David, COULTER Mary, RÜLING Charles-Clemens, Management- L'essentiel des concepts et pratiques, 7<sup>e</sup> édition, Pearson Education France, Paris, 2011.

واقع استخدام وسائل الدفع الالكتروني في الجزائر : دراسة مسحية على مستوى ولاية تلمسان

د. غربي ناصر صلاح الدين

أ. بوغرارة بومدين

جامعة تلمسان

**الملخص :** تهدف الورقة البحثية إلى الوقوف على واقع استخدام وسائل الدفع الالكترونية في المنظومة المالية الجزائرية، و ما هي العراقيل التي تواجه عملية تطويرها و تعميم استخدامها، وهذا من خلال القيام بدراسة مسحية عن طريق توجه استبيان لزيائن مختلف البنوك على مستوى ولاية تلمسان ، و قد تم التوصل إلى أن هناك ضعف في انتشار وسائل الدفع الالكترونية ، و غياب ثقافة استخدامها عند المواطن الجزائري ، مما يستدعي تكثيف الجهود من أجل تطوير البنية التحتية لهذه الوسائل من جهة، ومن جهة أخرى تدعيم الإطار القانونية الخاصة بها ، و الاستثمار في نشر الوعي بأهميتها عند مختلف الأعوان الاقتصاديين.

**الكلمات الدالة :** وسائل الدفع الالكترونية ، الاستبيان ، بطاقات الالكترونية ، وسائل الدفع .

**Résumé :** L'objet de ce papier de recherche est une mise en exergue de l'utilisation effective des moyens de paiement électronique dans le système financier algérien et quels sont les contraintes rencontrés dans l'opération de son développement et la généralisation de son utilisation et ce à travers l'étude transversale faite par un questionnaire adressé aux clients des diverses banques de la wilaya de Tlemcen. En conclusion, on constate une faible utilisation des moyens de paiement électronique, une absence de cette culture chez le citoyen algérien, ce qui exige un déploiement des efforts pour développer les infrastructures techniques de base pour ces moyens, d'une part, et d'autre part renforcer son cadre juridique et d'investir dans la sensibilisation de son importance chez les agents économiques.

**Mots clés :** moyens de paiement électronique- questionnaire- cartes électroniques- les moyens de paiement.

**مقدمة:**

لقد أصبحت التكنولوجيا السمة الغالبة لعصرنا الحالي، بحيث أحدثت تغير كبير في الممارسات الاجتماعية و الاقتصادية لمختلف دول العالم، و من بين هذه التغيرات نذكر التغيرات و التطورات التي مست التعاملات المالية على مستوى المنظومة المصرفية التي انتقلت من التعامل بوسائل الدفع التقليدية الملموسة إلى وسائل دفع يغلب عليها الطابع التكنولوجي الافتراضي، فهي تدعي بوسائل الدفع الالكترونية أو الحديثة، و التي تتنوع بين البطاقات البنكية بمختلف أنواعها و النقود الالكترونية و الشيكات الالكترونية .

و الجزائر على غرار بقيت دول العالم فقد باشرت مجموعة من الإجراءات من أجل تطوير و تحديث المنظومة المالي و البنكية و جعلها في مستوى يضاهاي نظاراتها في البلدان الأخرى في جانب وسائل الدفع الالكترونية، حيث عززت البنية التحتية التكنولوجية للبنوك ، و قامت بإصدار قوانين تتوافق مع التعامل بهذا الشكل الجديد من وسائل الدفع ، و هذا ما يجعلنا بعد مرور أكثر من عقد على تبني هذا المسار من طرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع استخدام وسائل الدفع الحديثة في المنظومة المصرفية الجزائرية ؟، و ما هي العراقيل التي تواجه عملية تعميم استخدام في الاقتصاد الجزائري ؟

من خلال هذه الورقة البحثية نحاول معالجة هذه الإشكالية و ذلك بتقديم الإطار النظري لوسائل الدفع الالكترونية و القيم بدراسة مسحية وصفية تستهدف زبائن البنوك و المؤسسات المالية على مستوى ولاية تلمسان.

## **1-تعريف وسائل الدفع الالكتروني:**

قبل التطرق إلى تعريف وسائل الدفع الالكتروني ، لابد أن نعرف لوسائل الدفع بشكل عام ، و إظهار العوامل التي أدت إلى بروز هذا النوع الحديث من وسائل الدفع :

- ✓ وسائل الدفع هي عبارة عن كل الوسائل و الأدوات التي تسمح للأفراد بتحويل الأموال ، وذلك مهم كانت الدعائم و الأساليب التقنية المستعملة في ذلك<sup>1</sup>.
- ✓ كما يتم تعريفها على أنها وسائل تسمح بتحويل الأموال من طرف الأشخاص باستخدام مختلف السندات المتوفرة ( سند بنكي كالشيكات و بطاقات الدفع ، سندات للأمر ، التحويلات البنكية ) و يتمثل دور البنك هنا هو الإشراف على العملية<sup>2</sup>.
- ✓ وقد عرف المشرع الجزائري وسائل الدفع على أنها كوسائل الدفع كل الوسائل التي يمكن كل شخص من تحويل الأموال مهما كانت الوسيلة التقنية المستعملة"<sup>3</sup>.
- ✓ لقد تم الانتقال من المصارف التقليدية ذات الوجود المادي في شكل فروع و معاملات تتبادل فيها المستندات و النقود المعدنية و الورقية إلى المصارف الافتراضية التي تعتمد على الركائز أو الوسائط الالكترونية و ظهور ما يعرف بالنقود الافتراضية و البنوك الالكترونية و الخدمات المصرفية الالكترونية<sup>4</sup> ، و هذا نتيجة لتراجع فعالية وسائل الدفع التقليدية و ظهور الكثير من المشاكل في استعمالها ( التزوير ، السرقة ، صعوبة حملها في الصفقات الكبيرة ) ، و كذلك الطفرة الكبيرة التي عرفتها التكنولوجيا و دخولها جميع مناحي الحياة ، بما فيها استعمالها في مجال البنوك، و التوجه الدولي نحو تبني التجارة الالكترونية مما يتطلب ضرورة توفر أداة مناسبة لإتمام هذه الصفقات التي تختلف عن طبيعة الصفقات الكلاسيكية ، و هذا كله طرح وسائل الدفع الالكتروني كبديل مثالي عن وسائل الدفع التقليدية<sup>5</sup>.
- ✓ فنظام الدفع الالكتروني هو عبارة عن صورة متطورة لمجموعة وسائل الدفع التقليدية، التي يتم يستعملها الأفراد في حياتهم اليومية ، بحيث الفرق بينهما هو أن نظم الدفع الالكتروني تتم كل عملياته الكترونيا دون اللجوء للحوالات ولا للقطع النقدية ، أي أنها مجموعة من الوسائل والتقنيات الالكترونية التي تسمح بتحويل الأموال بشكل مستمر وآمن وذلك ولتسديد دين ما على السلع والخدمات بصفة تلغي العلاقة المباشرة بين المدين و الدائن<sup>6</sup>.

#### -خصائص وسائل الدفع الالكترونية:

- هناك مجموعة من الخصائص التي تميز وسائل الدفع الالكترونية (الحديثة) عن غيرها من وسائل الدفع التقليدية ، و فيما يلي نعرض أهم<sup>7</sup>:
- ✓ تتميز وسائل الدفع الالكترونية بطابعها الدولي، و هذا لكونها وسيلة مقبولة لدى جميع دول العالم في تسوية المعاملات عن طريق الفضاء الالكتروني الذي يربط المستخدمين عبر أنحاء العالم.
- ✓ يتم الدفع باستخدام النقود الالكترونية ، و التي هي عبارة عن قيمة نقدية تتضمنها بطاقة ذاكرة رقمية أو ذاكرة رئيسية للمؤسسة التي تشرف على عملية التبادل.
- ✓ يتم تسوية المعاملات عن بعد ، لكون العقود تبرم بن أطراف متباعدة جغرافيا ، و يتم تسوية مدفوعاتها عن طريق شبكة الانترنت.

<sup>1</sup> Bonneau Thiény , "Droit Bancaire", Edition Montchrestien , Paris 1994 ,P41

<sup>2</sup> Dhoir laupretre Catherien , "Droit du crédit" , Edition Eclipses , lion 1999,P11

<sup>3</sup> المادة 3-311 من قانون النقد و القرض ، رقم 90-10، بتاريخ 14أفريل 1990، الصادر بالجريدة الرسمية، العدد. 16

<sup>4</sup> الشمري محمد نوري، لعبد اللات عبد الفتاح زهير ، ” الصيرفة الالكترونية ” ، دار وائل للنشر ، الاردن 2008 ، ص 55

عبد الرحيم وهيبه ، "إحلال وسائل الدفع المصرفية التقليدية بالالكترونية دراسة حالة الجزائر" ، مرجع سابق الذكر ، ص 09، ص<sup>5</sup>

<sup>6</sup> محمد أمين الرومي، "التعاقد الالكتروني عبر الانترنت"، المطبوعات الجامعية، مصر، 2004، ص 127

<sup>7</sup> عبد الرحيم وهيبه ، "إحلال وسائل الدفع المصرفية التقليدية بالالكترونية دراسة حالة الجزائر"، رسالة ماجستير جامعة الجزائر، 2006، ص 31

✓ التعامل بوسائل الدفع الالكتروني يتطلب توفر نظام مصرفي مناسب لطبيعة هذه المعاملات ، أي توفره على البنية التحتية الالكترونية من أجل تسهيل التعامل بهذه الوسائل و في ظل الأمان و الثقة الكاملة.

### 3-مزايا و عيوب وسائل الدفع الالكتروني:

هناك العديد من المزايا التي تقدمها وسائل الدفع الالكتروني سواءا بالنسبة لحاملها أو الجهة المصدرة لها ، و في المقابل لديها بعض العيوب التي تطال هذان الطرفين ، و فيما يلي نذكرها أهمها<sup>8</sup>:

#### 3-1المزايا :

✓ توفر لحاملها السهولة و اليسر في إتمام المعاملات، و تجنبه مخاطر التعامل بالنقود الورقية (السرقه ، الضياع ، التزوير) ، و إمكانية الحصول على الائتمان المجاني لفترات معينة.

✓ و أما بالنسبة للجهة المصدرة لها فإنها تعتبر مصدر ربح معتبر يفوق في كثير من الأحيان الربح المحقق في وسائل الدفع الكلاسيكية

#### 3-1العيوب:

✓ نجد على رأس السلبات المتولد عن استخدام وسائل الدفع الحديثة بالنسبة لحاملها ، هو تحفيز العملاء على زيادة الإنفاق بما لا يتوافق مع قدرتهم المالية ( استعمال البطاقات الائتمانية).

✓ أما بالنسبة للجهة المصدرة لها هو خطر السداد ، خاصة بالنسبة لحاملي بطاقات الدفع الالكتروني، وتحمل البنك نفقات ضياعها.

### 4-الدراسات السابقة :

✓ **دراسة عبد الرحيم وهيبه 2006:** "إحلال وسائل الدفع المصرفية التقليدية بالالكترونية دراسة حالة الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مصير وسائل الدفع التقليدية في ظل التطور الذي تعرفه وسائل الدفع الحديثة بالمنظومة المصرفية الجزائرية، و قد خلصت إلى نتيجة مفادها بأن وسائل الدفع الحديثة في الجزائر مازلت تعرف الكثير من العراقيل التي تحول دون تطورها على غرار مثلتها في دول العالم ، و بأن الوسائل التقليدية لا يمكن بأي حال من الأحوال الاستغناء عنها على الأقل في المدى القصير و المتوسط<sup>9</sup>.

✓ **دراسة بورزق إبراهيم فوزي 2008 :** "دراسة تحليلية حول التجربة الجزائرية في مجال النقد الآلي البيبنكي دراسة حول القرض الشعبي الجزائري CPA" تعالج الدراسة الإشكالية التالية : ما هي مقومات التجربة الجزائرية في مجال النقد الآلي و العلاقات التلقائية ما بين البنوك في ظل التفتح الدولي و عالمية التعاملات و تعدد الشبكات البيبنكية الخاصة بوسائل الدفع الحديثة؟ ، و قد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية الذكر : نقاط الضعف في نظام الدفع الالكتروني الجزائري اقتصره على التعاملات الداخلية دون الخارجية في اغلب المصارف الجزائرية، وجود تردد كبير في تطبيق التشريعات الملزمة بالتعامل في النقد الالكتروني، وجود تفاوت كبير بين البنوك الجزائرية في اعتماد وسائل الدفع الحديثة مما يؤثر سلبا على النظام المصرفي الجزائري برمته ، احتلال القرض الشعبي الجزائري مكانة ريادية في اعتماد وسائل الدفع الحديثة ضمن المنظومة المصرفية الجزائرية<sup>10</sup>.

✓ **دراسة شيروف فضيلة 2010:** " اثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بعض البنوك الجزائرية"، عالجت الدراسة الإشكالية التالية : ما هو اثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية؟، و ذلك من خلال القيام

يوسف حسن يوسف ،" البنوك الالكترونية "، المركز القومي للإصدارات القانونية ، الطبعة الأولى ، القاهرة مصر 2012، ص27، ص28<sup>8</sup>

<sup>9</sup> عبد الرحيم وهيبه ، " إحلال وسائل الدفع المصرفية التقليدية بالالكترونية دراسة حالة الجزائر"، رسالة ماجستير جامعة الجزائر، 2006

<sup>10</sup> بورزق ابراهيم فوزي ، " دراسة تحليلية حول التجربة الجزائرية في مجال النقد الآلي البيبنكي دراسة حول القرض الشعبي الجزائري CPA"، رسالة

ماجستير جامعة الجزائر سنة 2008

باستبيان ميداني على زبائن بعض البنوك الجزائرية ، وقد توصل إلى أن التسويق المنتج المصرفي الالكتروني مزال في بدايته الأولى و يقتصر تطبيقه على فئة خاصة وقليلة من العملاء ، و بان ثقافة البيئة الالكترونية مازالت ضعيفة جدا في أدهان الأفراد، و مقابل ذلك يوجد ترسخ في المفهوم التقليدي للنقود و الخدمات البنكية <sup>11</sup>.

✓ **دراسة عرابية رابع سنة 2012** : دور تكنولوجيا الخدمات المصرفية الالكترونية في عصنة الجهاز المصرفي الجزائري " ، حاول الباحث في هذه الدراسة إبراز الدور الذي تلعبه تكنولوجيا الخدمات المصرفية الالكترونية في تطوير المنظومة المصرفية الجزائرية ، و ذلك بالتعرض إلى تكنولوجيا المعلومات و دورها في نشاط الأعمال الالكترونية ، واقع الخدمات المصرفية الالكترونية في الجزائر ، و توصلت هذه الدراسة النظرية إلى أن البنوك الجزائرية تعاني من نقص في الخدمات المصرفية الالكترونية و نشاطها جد محصور <sup>12</sup>.

✓ **دراسة التقرير الاقتصادي العربي الموحد 2012** : "فرص و تحديات النفاذ إلى الخدمات المالية و المصرفية و التمويل في الدول العربية" ، تتناول الدراسة موضوع قنوات التمويل الخاصة بالأفراد و الشركات الصغيرة و مؤشرات النظام المصرفي في الدول العربية ، حيث جاءت غنية بالإحصائيات و الأرقام ، الأمر الذي ساعد على إعطاء نظرة واضحة عن واقع وسائل الدفع الحديثة و التقليدية بهذه الدول <sup>13</sup>.

✓ **دراسة حوالم عبد الصمد 2015** : "النظام القانوني لوسائل الدفع الالكتروني" ، هي دراسة قانونية حاولت معالجة إشكالية ما مدى كفاية الإجراءات و الوسائل المساعدة على استعمال وسائل الدفع الالكتروني من الجهة القانونية ، و كذا السبل الكفيلة بمواجهة المخاطر المصاحبة لتطورات التقنية و الفنية لهذه الوسائل ؟ ، وقد خلصت إلى أن التعامل بوسائل الدفع الالكتروني في الجزائر لا يزال يعرف تعثر كبير منذ انطلاقه في سنة 2005 ، وتسجيل غياب ثقة التعامل بها عند المواطن الجزائري من جهة ، و جهل فئات واسعة بطريقة التعامل بها من جهة أخرى ، و كذلك هناك مشكلة عدم كفاية نصوص قانون العقوبات الجزائري في توفير حماية جنائية لتعامل بوسائل الدفع الالكتروني ، و ترك تنظيم التعامل بها للأطراف التعامل و هذا من شأنه أن يشكل إجحاف في حق زبائن البنوك بوصفهم الجهة الأضعف في العقد <sup>14</sup>.

كل الدراسات تجمع بأن وسائل الدفع الالكترونية (الحديثة) مزالة محدودة الانتشار في الجزائر ، و تطبيقها و تعميمها في المنظومة الاقتصادية الجزائرية يواجه الكثير من العوائق التقنية و القانونية ، و حتى مشكلة نقص الثقة و ثقافة الاستعمال عند المواطن الجزائري .

##### 5-الدراسة المسحية الوصفية :

5-1 عينة الدراسة المسحية : لقد تم توجه الاستبيان إلى زبائن كل المؤسسات البنكية على مستوى ولاية تلمسان ، فقد شمل عينة متكونة من 70 زبون.

##### 5-2 خصائص عينة الدراسة (السن و الجنس و مستوى التعليمي)

أ-الجنس:

11 شيروف فضلية ، " اثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بعض البنوك الجزائرية" ، رسالة ماجستير جامعة قسنطينة ، سنة 2010

12 عرابية رابع ، " دور تكنولوجيا الخدمات المصرفية الالكترونية في عصنة الجهاز المصرفي الجزائري" ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية عدد 8، سنة 2012 متوفرة على الرابط التالي <http://www.univ->

تاريخ <http://www.univ-> [http://www.ratsh/RATSH\\_AR/Article\\_Revue\\_Academique\\_N\\_08\\_2012/article\\_02.PDF](http://www.ratsh/RATSH_AR/Article_Revue_Academique_N_08_2012/article_02.PDF) الاطلاع 2016/02/25

13 التقرير الاقتصادي العربي الموحد، لسنة 2012 متوفر على الرابط التالي :

<http://www.arabmonetaryfund.org/ar/jerep/2012> تاريخ الاطلاع 2016/02/25

14 حوالم عبد الصمد ، "النظام القانوني لوسائل الدفع الالكتروني" رسالة دكتوراه ، جامعة تلمسان ، سنة 2015



الجدول(1): توزيع العينة حسب الجنس

نسب المئوية	تكرارات	
78.57%	55	ذكر
21.43%	15	أنثى
100%	70	مجموع

المصدر : من إعداد الباحث استنادا على نتائج الاستبيان

من الزبائن المستجوبين كانوا ذكورا، في حين بلغت نسبة الإناث % حسب الجدول(1) يتبين أن نسبة 68.75 ، ويرجع سبب انخفاض نسبة المستجوبين الإناث لصعوبة التعامل معهم بحكم طبيعة المجتمع (محافظ) %21.43 ب-السن:

الجدول(2): توزيع العينة حسب السن

نسب مئوية	تكرارات	
28.57	20	أقل من 30
47.14	33	ما بين 31 و 40
17.14	12	ما بين 41 و 50
7.14	5	ما فوق 50
100%	70	مجموع

المصدر : من إعداد الباحث استنادا على نتائج الاستبيان

يلاحظ من الجدول (2) ، أن معظم أفراد العينة هم من الفئة العمرية (ما بين 31-إلى 40) بنسبة %47.14، لتليها الفئة العمرية ما تحت 30 بنسبة %28.57، ثم الفئة العمرية (ما بين 41 و 50) بنسبة %17.14، لتكون الفئة العمرية 50 و ما في مرتبة الأخيرة بنسبة %7.375 ، و بهذا نكون قد غطينا جميع الفئات العمرية في المجتمع.  
ج- المستوى التعليمي:

الجدول(3): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

نسب المئوية	تكرارات	
0%	0	أمي
5.714%	4	ابتدائي
12.85%	9	متوسط
28.57%	20	ثانوي
35.71%	25	جامعي
17.14%	12	دراسات عليا
100	70	مجموع

المصدر : من إعداد الباحث استنادا على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول(3) ، أن نسبة عالية من أفراد العينة ذات مستوى تعليمي جامعي بنسبة %52.85، ثم يليها بعد ذلك الأفراد ذو المستوى التعليمي الثانوي بنسبة %28.57 ، لتكون فئة ابتدائي و متوسط بنفس النسبة %18.53 . وهذا راجع لكون الفئات المتعلمة تعليم عالي أكثر تفاهما و تعاونا في الاستبيان.

### 3-5 نتائج الدراسة المسحية الوصفية:

من خلال هذا العنصر نحاول تبيان نتائج الاستبيان الموزع على عينة الدراسة :

أ. ما مدى إمكانية الحصول على الخدمات البنكية التقليدية في الوقت المناسب؟:

الجدول(4):يمثل توزيع العينة حسب استطاعتهم حصول على الخدمات البنكية في الوقت المناسب لهم

نسب المتوية	تكرارات	
47.14%	33	نعم
11.43%	8	لا
41.43%	29	أحيانا
100%	70	مجموع

المصدر : من إعداد الباحث استنادا على نتائج الاستبيان

يلاحظ من الجدول(4) ، أنّ النسبة الأكبر من المستجوبين يرون أنهم يمكنهم الحصول على أي خدمة بنكية في الوقت الذي ينسبهم حيث استحوذت على نسبة 47.14%، لتليها نسبة 41.43% الذين أجابوا ب "أحيانا"، لتكون النسبة الأخيرة الأقل جدا عن النسبتين السابقتين و التي كان رأي المستجوبين فيها بأنهم لا يمكنهم الحصول على أي خدمة بنكية في الوقت المناسب و قدرت بنسبة 11.43%. و هذا ما يبين أن هناك صعوبة في الحصول على الخدمات البنكية التقليدية من ناحية الوقت ( و هذا ما يمكن حله عن طريق وسائل الدفع الحديثة)

ب. ما مدى استعمال أجهزة السحب الآلية في العمليات المصرفية؟:

الجدول(5):يمثل توزيع العينة حسب استعمالهم لجهاز موزع للأوراق النقدية

نسب المتوية	تكرارات	
15.71	11	نعم
64.28	45	لا
20	14	أحيانا
100%	70	مجموع

المصدر : من إعداد الباحث استنادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول(5) يتبين أن أكبر عدد من المستجوبين لا يستعملون أجهزة السحب الآلية و كانت نسبتهم أكثر من النصف و تمثلت ب 64.28%، لتليها نسبة 20% و التي تمثل المستجوبين الذين يستعملون الجهاز في بعض الأحيان، و كانت نسبة الذين يتعاملون بالجهاز بصفة دائمة فقط 15.71% ، وهذا ما يفسر بنقص الثقة في الموزعات الأوتوماتيكية (أجهزة السحب الآلية).

ج. هل أنت على اطلاع بالخدمات البنكية المقدمة عن طريق شبكة الانترنت (الاطلاع على الحساب . التحويل ، التسديد)؟:

الجدول(6):يمثل رأي زبائن إذا كان على ما مدى اطلاعهم بالخدمات من بنكهم عن طريق الانترنت

نسب المتوية	تكرارات	
28.57%	20	نعم
50%	35	لا
21.42%	15	بعضها
100%	70	مجموع

المصدر : من إعداد الباحث استنادا على نتائج الاستبيان

من خلال جدول(6) يتبين لنا أن نصف العينة المستجوبة ليست على اطلاع بالخدمات المقدمة من طرف بنكهم عن طريق الانترنت، و نسبة 28.57% فقط من هي مطلعة على كل الخدمات المقدمة عن طريق شبكة الانترنت ، و نسبة 21.42% تتطلع على بعض الخدمات فقط، و هذه النتائج تبين الزبون مزال يفضل العلاقة المباشرة مع بنكه.

د. ما مدى سهولة الحصول على معلومات حول وسائل الدفع الالكترونية المتوفرة؟:

الجدول(7):يمثل رأي زبائن إذا كان يحصل على معلومات بسهولة حول وسائل الدفع الالكترونية

نسب المتوية	تكرارات	
52.85%	37	نعم
14.28%	10	لا
32.85%	23	بعضها
100%	70	مجموع

المصدر : من إعداد الباحث استنادا على نتائج الاستبيان

من خلال جدول(7) فإننا نلاحظ أن أكثرية العينة المستجوبة ترى أنهم يحصلون على كل المعلومات المتعلقة باستعمال وسائل الدفع و بسهولة، و بلغت هذه الفئة نسبة 52.85%، و نسبة أقل بكثير ترى العكس 14.28%.

هـ . هل تشعرون بالأمان في استعمال وسائل الدفع الحديثة؟:

الجدول(8):يمثل رأي المستجوبين إن كانوا يجدون سرية عند تعاملهما بوسائل الدفع الالكترونية

نسب المتوية	تكرارات	
22.85%	16	نعم
42.85%	30	لا
34.28%	24	بعض الأحيان
100%	70	مجموع

المصدر : من إعداد الباحث استنادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول(8) ، يتبين لنا أن مستويات الشعور بالأمان في وسائل الدفع الحديثة مزلة متدنية . حيث أن 42.85% من زبائن لا يشعرون نھائيا بالأمان ، و بان نسبة 34.28% من زبائن يشعرون بالأمان أحيانا ( أي عند استخدام بعض الوسائل دون أخرى) ، و نسبة 22.85% من زبائن فقط هي من تشع بالأمان في استعمال هذه الوسائل ، و ربما يعود الشعور السلبي اتجاه وسائل الدفع الحديثة إلى الإخبار و الصورة المأخوذة عن الجرائم الالكترونية و الممارسات المنتشرة في شبكة الانترنت ( القرصنة،سرقة الحسابات)

و . هل تفضل استعمال الشيك أم البطاقة عند سحب ؟ :

الجدول(9): يمثل رأي العينة حول الطريقة المستخدمة من طرف الزبائن في عملية سحب الأموال

نسب المتوية	تكرارات	
64.28%	45	الشيك
14.28%	10	البطاقة
21.42%	15	كلاهما
100%	70	مجموع

المصدر : من إعداد الباحث استنادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول(9) يتبين أن أغلبية العينة تفضل استعمال الشيك في عملية سحب أموالهم فقد بلغت نسبتهم 64.28%، بينما نسبة 21.42% لا توجد لديهم فرق يمكن أن تستعمل كلاهما، أما نسبة 14.28% يفضلون سحب أموالهم عن طريق البطاقة .

ز . هل ترغب في وجود أجهزة الدفع الالكترونية TPE(الموضوعة على مستوى المحلات التجارية، الفنادق، المطاعم الكبرى، وكالات السفر.....):

الجدول(10): يمثل رأي الزبائن حول وجود أجهزة الدفع الالكترونية ETP

نسب المتوية	تكرارات	
71.42%	50	نعم

7.14%	5	لا
17.14%	12	لا يهمني
4.28%	3	لم أسمع بهم
100%	70	مجموع

المصدر : من إعداد الباحث استنادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول (10) يتبين أن أغلبية العينة يرغبون في وجود أجهزة الدفع الإلكترونية ETP بنسبة 71.42%، أما نسبة 7.14% أجابوا ب"لا" ، و نسبة 17.14% أجابوا ب"لا يهمني" و فقط نسبة 4.28% قالوا لم أسمع بهم، إذن هناك وعى بأهمية هذه الوسيلة في الحياة العامة لفرد.

### ح. هل تعرضت إلى خلل في الموزعات الأوتوماتيكية أو وجدتها معطلة عند الحاجة إلى استعمالها؟:

الجدول(11):يمثل خلل أو تعطل الموزعات الأوتوماتيكية عند الحاجة إلى استعمالها

وجدتها معطلة			تعرض لخلل		
نسب المتوية	تكرارات		نسب المتوية	تكرارات	
37.14%	26	لا	28.57%	20	نعم
27.14%	19	أحيانا	71.42%	50	لا
35.71%	26	عدة مرات			
100%	28	مجموع	100%	70	مجموع

المصدر : من إعداد الباحث استنادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول(11) يتبين أن النسبة الأكبر كانت للأشخاص الذين لم يتعرضوا لخلل من طرف الموزعات الأوتوماتيكية ب 71.42% و لكن مع ذلك فهناك أشخاص تعرضوا لأخطاء في العمليات من طرف الموزعات و كانت نسبتهم من بين المستجوبين 28.57% هذه من جهة، أما من جهة أخرى فإن المستجوبين فقد صادفوا هذه الموزعات الأوتوماتيكية معطلة، و كانت النسبة أكبر ممن لم يجده معطلة عند الحاجة إلى استعمالها حيث كانت نسبة 37.14% ، و نسبة 35.71% من الزبائن وجدها عدة مرات معطلة ، و نسبة 27.14% من الزبائن وجدها معطلة لكن في مرات قليلة جدا.

### ط. ما هي عدد المرات التي تقوم باطلاع فيها على حسابك الكترونيا و عدد عمليات السحب بالبطاقة:

الجدول(12):يمثل عدد المرات الاطلاع على حسابات الكترونيا و عدد عمليات السحب بالبطاقة:

عدد مرات السحب بالبطاقة			عدد المرات الاطلاع		
نسب المتوية	تكرارات		نسب المتوية	تكرارات	
64.28%	45	مرة في الشهر	71.42%	50	مرة في الشهر
14.28%	10	أكثر من ثلاثة مرات	21.42%	15	أكثر من ثلاثة مرات
21.42%	15	و لامة	7.14%	5	و لامة
100%	70	مجموع	100%	70	مجموع

المصدر : من إعداد الباحث استنادا على نتائج الاستبيان

من الجدول (12) يتبين أن النسبة الأكبر تقوم بالاطلاع على حساباتها الكترونيا مرة في الشهر (نسبة 71.42%) ، و تليها نسبة (21.42%) يقومون بالاطلاع على حساباتهم الكترونيا أكثر من ثلاثة مرات في الشهر، و نسبة (7.14%) لا تقوم و لا مرة بالاطلاع على حسابها الكترونيا، و أما بالنسبة لعملية السحب عن طريق البطاقات فأكثرية من الفئة المستجوبة تستعملها مرة واحدة فقط في الشهر (64.28%) ، و نسبة اقل لفئة الاستخدام أكثر من ثلاثة مرات (14.28%) ، و نسبة (21.42%) لا تستعمل البطاقات نهائيا في عمليات السحب.

### ي. لماذا تلجأ إلى استخدام وسائل الحديثة في الدفع التي توفرها البنوك ؟ :

الجدول(13):يمثل سبب استخدام و سائل الدفع الحديثة

سبب استخدام وسائل الدفع الحديثة	
تكرارات	نسب المتوية

21.42%	15	بعد مسافة مقر البنك
52.85%	37	عدم وجود وقت لتنقل
25.71%	18	لنوعية الخدمات الجيدة المقدمة في هذا المجال
100%	70	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث استنادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول (13) يتبين لنا أن أغلبية العينة يستخدمون وسائل الدفع الالكترونية بسبب عدم وجود وقت للتنقل بنسبة (52.85%) ، أما نسبة 25.71% من المستجوبين قالوا لنوعية الخدمات الجيدة أما نسبة 21.42% فكانت بسبب بعد المسافة المقر (مقر البنوك) عنهم. ومن خلال تحليل نتائج الاستبيان يمكن الوقوف على أهم النقاط التالية :

- ✓ أغلبية العينة المستجوبة لا تستعمل الشبايبك الالكترونية في عملية السحب.
- ✓ نسبة معتبرة ليست على اطلاع بالخدمات المقدمة من طرف البنوك في موقعها الالكترونية (شبكة الانترنت).
- ✓ نسبة معتبرة لا تشعر بالأمان عند استخدام وسائل الدفع الالكترونية ، وهذا ما يولد مشكلة نقص الثقة عند غالبية زبائن البنوك في وسائل الدفع الالكترونية.
- ✓ أغلبية العينة المستجوبة تستعمل وسائل الدفع الالكتروني فقط لعدم وجود وقت لتنقل للبنوك من اجل استخدام الوسائل التقليدية في أوقات العمل الرسمية.
- ✓ و عينة معتبرة تعي أهمية وجود وسائل الدفع الالكترونية في المحلات و المرافق العامة مما لها دور في تسهيل الحياة اليومية للمواطن.

#### الخاتمة

نخلص في نهاية هذه الورقة البحثية إلى مجموعة من التوصيات و الاقتراحات التي من شأنها تطوير و تعميم استخدام وسائل الدفع الالكترونية في الجزائر ، و النهوض بها إلى مستوى التطور التي تعرفه وسائل الدفع الالكتروني في بقيت دول العالم ، من جملة هذه التوصيات و الاقتراحات نذكر في مايلي :

- ✓ لا بد من تعزيز الاستثمار في مجال التكنولوجيا الخاصة بالبنوك و النظام المالي بشكل عام ( ربط البنوك بشبكة اتصال خاصة و رفع من عدد الشبايبك الالكترونية ، و تقديم خدمات الكترونية تفاعلية لزبائن البنوك ).
- ✓ إعطاء اهتمام أكثر من طرف السلطات النقدية الجزائرية لعملية نشر و تطوير ثقافة التعامل بوسائل الدفع الالكترونية لدى المواطن الجزائري.
- ✓ تدعيم الترسانة القانونية التي تنظم التعامل بوسائل الدفع الالكتروني، الأمر الذي من شأنه تعزيز الثقة فيها من طرف مختلف المتعاملين الاقتصاديين.
- ✓ توفير التدريب المناسب لموظفي البنوك و إطاراتها من اجل تحسين أدائهم في التعامل مع خصوصية وسائل الدفع الحديثة.
- ✓ تسهيل و تحسين الاتصال بالانترنت بالنسبة للقطاع العائلات و قطاع الأعمال، و تخفيض تكلفة استعمالها.
- ✓ و في الأخير لا بد من التأكيد على ضرورة وجود إدارة سياسية حقيقية من اجل تبني تعميم وسائل الدفع الالكترونية في الاقتصاد الجزائري ، بكل ما تعنه هذه الوسائل من شفافية.

#### لمراجع :

- ✓ بورزق ابراهيم فوزي ، " دراسة تحليلية حول التجربة الجزائرية في مجال النقد الآلي البيبنكي دراسة حول القرض الشعبي الجزائري CPA" ، رسالة ماجستير جامعة الجزائر سنة 2008

- ✓ التقرير الاقتصادي العربي الموحد، لسنة 2012 متوفر على الربط التالي :
- 2016/02/25 <http://www.arabmonetaryfund.org/ar/jerep/2012> تاريخ الاطلاع
- ✓ حوالة عبد الصمد، "النظام القانوني لوسائل الدفع الالكتروني" رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان ، سنة 2015
- ✓ الشمري محمد نوري، لعبد اللات عبد الفتاح زهير ، " الصيرفة الالكترونية "، دار وائل للنشر ، الاردن 2008
- ✓ شيروف فضلية، " اثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بعض البنوك الجزائرية"، رسالة ماجستير جامعة قسنطينة ، سنة 2010
- ✓ عبد الرحيم وهيبية، " إحلال وسائل الدفع المصرفية التقليدية بالالكترونية دراسة حالة الجزائر"، رسالة ماجستير جامعة الجزائر، 2006
- ✓ عرابية رابح، " دور تكنولوجيا الخدمات المصرفية الالكترونية في عصنة الجهاز المصرفي الجزائري"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية عدد 8، سنة 2012 متوفرة على الربط التالي - [http://www.univ-chlef.dz/ratsh/RATSH\\_AR/Article\\_Revue\\_Academique\\_N\\_08\\_2012/article\\_02.PDF](http://www.univ-chlef.dz/ratsh/RATSH_AR/Article_Revue_Academique_N_08_2012/article_02.PDF) تاريخ الاطلاع 2016/02/25
- ✓ محمد البنان، العقود الإلكترونية، العقود والاتفاقات في التجارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، المنظمة العربية . للتنمية الإدارية، مصر، 2001
- ✓ محمد أمين الرومي، " التعاقد الالكتروني عبر الانترنت"، المطبوعات الجامعية، مصر، 2004
- ✓ محمد حافظ الرهوان، النقود والبنوك والأسواق المالية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2004
- ✓ محمد حسام لطفي، الإطار القانوني للمعاملات الالكترونية، دراسة في قواعد الإثبات المدنية والتجارية مع الإشارة خاصة إلى بعض بعض قوانين البلدان العربية، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة، 1999
- ✓ يوسف حسن يوسف، " البنوك الالكترونية "، المركز القومي للإصدارات القانونية ، الطبعة الأولى ، القاهرة مصر 2012
- ✓ Bonneau Thiény , "Droit Bancaire", Edition Montchrestien , Paris 1994 ,P41
- ✓ Dhoir laupretre Catherien ,"Droit du crédit" , Edition Eclipses , lion 1999,P11
- ✓ Toering Jean Pierre et Brion François, « les moyens de paiements », 1er édition, Presses universitaire de France, Paris, 1999.
- ✓ Dominique Rambure, « Les systèmes de Paiement », édition Economica, France, 2005.
- ✓ Claude Dragon, « Les Moyens de Paiement, Des Espèces à la Monnaie Electronique », Banque Editeur, France, 1997.

## ***Les processus du management des connaissances, réalité de la capitalisation des connaissances dans les entreprises Algériennes***

Dr.Henen MEZIANI  
Université de Bejaia  
[henen\\_bm@hotmail.com](mailto:henen_bm@hotmail.com)

Pr. Abdellatif CHELIL  
Université de Tlemcen  
[chelil.abdellatif@gmail.com](mailto:chelil.abdellatif@gmail.com)

### **Résumé :**

A la lumière des enjeux posés par la transition vers l'économie de connaissances et des compétences, permet de voir les ressources humaines, les compétences et les connaissances comme des actifs réels et un capital stratégiques qui a une valeur supérieure du capital physique : financière, et technologiques... Ou il faut agir conformément avec une perspective stratégiques, grâce à des systèmes modernes de gestion des connaissances et des compétences et de les développer, cela permet à l'entreprise de posséder un capital immatériel (des connaissances et des compétences) pour faire la différence. Cet article vise à mettre en évidence les aspects théoriques de management des connaissances et des compétences, et les moyens de développement cette capital immatériel dans quelques entreprises algériennes.

**Mots clés** : management des connaissances, les processus de KM, les outils KM.

**المخلص:** في ظل التغيرات التي يفرضها التحول إلى اقتصاد المعرفة و الكفاءات , الذي يعتبر الموارد البشرية , الكفاءات و المعارف كأصول حقيقية و رأسمال استراتيجي , الذي له قيمة افضل من الرأسمال المادي : المالي و التكنولوجي ... حيث لابد من تسييرها و تطويرها وفقا لمنظور استراتيجي و ذلك بفضل النظم الحديثة لإدارة المعرفة و الكفاءات , فهي تسمح للمؤسسة ان تمتلك رأسمال لامادي (كفاءات و معارف) لإحداث التغيير . يهدف هذا المقال إلى تسليط الضوء على الجوانب النظرية من تسيير المعارف , ووسائل تطوير هذا الرأسمال اللامادي في بعض المؤسسات الجزائرية .

**الكلمات المفتاحية :** تسيير المعارف , ادوات تسيير المعارف , عملية تسيير المعارف.

### I. INTRODUCTION

L'intégration dans une économie mondiale fondée sur les savoirs et qui nécessite aux entreprises économiques de chercher des méthodes pour développer et valoriser leur ressources internes et ces compétences stratégiques , et remarquer les connaissances potentielles dans les ressources humaines. la plupart des études récentes combine l'importance stratégique de la connaissance comme l'un des facteurs les plus important pour création de valeur *et le développement économique , et toute organisation ne peut fonctionner sans la création et l'acquisition de connaissance et de les distribuer à leur membres.*

De ce fait, le présent article va essayer de porter des réponses à la problématique suivante : *Quelles sont les outils les plus importants qui aident dans le management des connaissances au sein des entreprises algériennes? Quels sont les avantages de gérer, valoriser, et capitaliser ces connaissances dans ces entreprises ?*

Notre réflexion s'articule en trois axes, qui feront l'objet des sections successives : Avant de présenter les outils de management des connaissances, nous présenterons, d'abord, les

définitions du concept management des connaissances (km). Par la suite, nous nous intéresserons à l'explication les TICS comme instrument de connaissance, et les processus de KM et les façons de se capitaliser, partager, repérer et créer les connaissances. Et enfin, nous mettrons en évidence la réalité de management des connaissances dans les entreprises Algériennes.

## II. MANAGEMENT DES CONNAISSANCES(K.M)

Il n'y a pas vraiment de définition unanimement admise du management des connaissances, ce dernier se définit selon ses objectifs.

Nous commencerons par *une première définition* : « *le management des connaissances consiste à fournir la bonne information, à la bonne personne au bon moment pour qu'elle puisse prendre la bonne décision*<sup>i</sup>.

Dans cette définition, nous remarquons l'enchaînement des rôles de chaque individu dans l'entreprise, à savoir la récolte de l'information, son traitement, sa mise à la disposition de la personne voulu au moment d'une prise de décision, c'est un enchaînement d'information et d'acte que chaque individu assure individuellement afin de faire le partage au moment voulu.

*La deuxième définition* : « *Le KM est une approche qui tente de manager des items aussi divers que pensées, idées, intuitions,*

*pratiques, expériences émis par des gens dans l'exercice de leur fonction. « Le KM est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des savoirs qui implique tous les acteurs de l'organisation, en tant que consommateurs et producteurs. « Le KM suppose que la connaissance soit capturée là où elle est créée, partagée par les hommes et finalement appliquée à un processus de l'entreprise.*<sup>ii</sup>.

Pour l'ensemble de ces définitions il apparaît nécessaire de dire que le KM ne peut se définir qu'à travers un ensemble ou un groupe de personnes, dans l'accomplissement de leurs tâches, il y a une production de toute créativité quelque soit son origine comme le souligne l'auteur (idées pratiques expériences etc....) et qui devient consommable par l'ensemble des acteurs en cas de besoin afin de l'appliquer à un processus.

Dans le même contexte et selon le témoignage d'un agent inondé par une quantité Informationnelle, « *Apportez-moi l'information dont j'ai besoin, au moment où j'en ai besoin, et si possible sans que j'en fasse la demande.* »<sup>iii</sup>. Cette phrase définit quatre objectifs :

- Apportez-moi, qui suppose une attente d'information, une création, une production,
- L'information dont j'ai besoin, une filtration d'information purement spécifiée,
- Au moment où, il y a le facteur de temps qui joue un rôle nécessaire dans la prise de décision,
- Sans que j'en fasse la demande, dans le dernier objectif de cette phrase il y a l'aspect de partage et des attentes tacites.

En effet la gestion des connaissances est considérée actuellement dans le monde développé comme un facteur déterminant de la performance et de la compétitivité des organisations.

Ainsi peut-on dire que le KM à une importance cruciale, pour sa part, les nouveaux modes de gestion des connaissances, notamment ceux qui font appels aux technologies de l'information et de la communication, peuvent améliorer l'efficacité en permettant de mieux gérer le temps, d'offrir des services de meilleure qualité, de favoriser l'innovation.

## III. LES TICS COMME INSTRUMENT DE CONNAISSANCE

La révolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication peut permettre ainsi de lancer une culture de gestion des connaissances par la mise en service et dans



la plupart des entreprises d'outils permettant ainsi d'introduire disons obligatoirement, la culture du partage.

On peut distinguer plusieurs types d'impacts des technologies de l'information sur la création de connaissance.

*Premièrement*, les TICs permettent de relâcher la contrainte de proximité spatiale dans l'échange de connaissance et la coopération créatrice. Même si de nombreuses limites sont toujours évidentes, l'apprentissage et l'enseignement à distance ainsi que la coopération entre équipes ou individus géographiquement dispersés deviennent des pratiques de plus en plus utilisées et performantes.

*Deuxièmement*, les TICs constituent en elles-mêmes un ensemble d'outils de production des savoirs de plus en plus efficaces. Elles permettent la montée en puissance des interactions créatrices. La création d'objets virtuels, modifiables à l'infini, auquel chacun a un accès instantané, facilite le travail et l'apprentissage collectif. Les nouvelles possibilités de simulation sont à cet égard un élément essentiel. En outre, les TICs ouvrent de nouvelles possibilités de traitement par les nouvelles technologies de gigantesques bases de données, ce qui constitue en soi un puissant système d'avancée des savoirs.

*Troisièmement*. C'est le développement de systèmes décentralisés et à grande échelle de collecte de données, de calcul et d'échange de résultats, qui caractérisent par exemple la manière dont on fait de la recherche aujourd'hui en astronomie ou en océanographie.

Enfin, les TICs forment l'infrastructure adéquate à l'action collective.

Contrairement à la plupart des biens dont l'ensemble des transactions ne peuvent être traitées par Internet. Les TICs ont un impact phénoménal sur les activités de traitement de la connaissance et de l'information. Les TICs permettent en effet un traitement automatique complet des transactions portant sur ces biens. C'est le cas des biens digitalisables, tels que les connaissances codifiées, documents écrits, bases de données, enregistrements vidéo ou musicaux, films, expériences virtuelles<sup>iv</sup>.

#### LE SYSTEME D'INFORMATION

Outre le système d'information, nous comptons ici les capacités de codification de la connaissance, c'est-à-dire ce qui permet de transformer les connaissances tacites (ce qui est incorporé à l'individu et donc difficilement exprimable et transférable) en connaissances codifiées (ensembles de règles et d'instructions codifiées dans un langage symbolique, naturelle, informatique, etc.). Il s'agit essentiellement d'investissements technologiques destinés :

- à produire des logiciels à partir des connaissances tacites (knowware).
- à organiser l'information dans des unités de stockage pour maintenir des conditions efficaces de mémorisation et de recherche de cette information<sup>v</sup>.

#### LES OUTILS DU KM

La spécificité du management des connaissances c'est qu'il se développe autour des TIC. La numérisation des connaissances est une démarche globale, qui implique nécessairement de nombreux acteurs sur des thématiques qui sont autant savoir-faire implicites qu'explicites.

Une grande variété d'outils et de logiciels est présentée comme des composants clés d'un système de KM, il s'agit de fournir un environnement connecté qui rend possible les processus de partage des connaissances et de collaboration<sup>vi</sup>.

- A. **L'Agenda**, est un outil individuel ou collectif, qui présente un intérêt majeur pour toute entreprise ou organisme, il s'agit de tenir à jour un emploi du temps au sein d'un logiciel, avec un partage collectif avec l'ensemble des collaborateurs, l'avantage majeur de cet outil est de permettre de réaliser la synchronisation des emplois du temps des différents personnels pour organiser par exemple des réunions.
- B. **La Cartographie** le but de l'utilisation de ce type d'outil est de fournir une analyse puis une représentation graphique d'un ensemble d'informations, et de fournir un accès aisé aux documents les contenant, suite à un ensemble d'association entre mots clés formant un cluster (thèmes). LE but de cette représentation et de faciliter à un utilisateur d'appréhender le contenu d'un corpus bibliographique.
- C. **Le Forum** c'est un outil permettant de structurer des échanges d'opinions ou d'interrogations, sur un ou plusieurs sujets et cela sous forme de commentaires et de réponses, grâce à une messagerie électronique, l'intérêt de ce mode de travail est de répondre aux trois limitations de la messagerie électronique à savoir :
- l'émetteur s'adresse à un groupe, qui suppose que l'une de ces personnes peut avoir la bonne réponse à son message.
  - capitalisation collective et échanges informationnels entre les membres du forum.
- D. **La Messagerie électronique, email** c'est un outil de communication et un système de message qui permet de composer des textes et de les adresser de manière asynchrone à un ou plusieurs correspondants.
- E. **Le Workflow**, flux de travail, il désigne la prise en compte et l'automatisation par voie électronique de la production et de la gestion des données, accompagnant un processus particulier, le processus se présente sous forme d'enchaînement de tâches. Le Workflow se contente de structurer les relations, en faisant intervenir le bon acteur au bon moment, tout en faisant circuler la bonne information à la bonne personne, ce qui favorisera la dynamique du partage informationnel et de la connaissance organisationnelle. On peut dire aussi que le workflow est un outil de management des compétences, de tout acteur et son intervention dans un processus, et sa responsabilité sur l'activité, ceci indique aussi que si la qualification du processus est bien faite, alors l'organisation exploite ses connaissances et cela de manière automatique sans aucune coordination<sup>vii</sup>. L'intégration d'un Workflow dans tout organisme conduit généralement à une analyse du processus à un niveau de détail très élevé et c'est là l'occasion de recueillir de manière participative les connaissances tacites des membres du groupe.
- F. **La GED** : La gestion électronique des documents trouve son utilité dans tous les types d'organismes ou des documents sont créés, échangés, stockés, réutilisés, le but de ce type de gestion automatique facilite toute recherche documentaire avec un gain de temps plus vite à savoir, une recherche manuelle des dossiers qui nécessite une perte de temps considérable. Avec cette nouvelle technologie et l'intégration des données multimédia l'utilisateur de l'outil informatique depuis son poste de travail élabore un système d'information et de partage de connaissance, l'acteur en tant que sujet principal dans cette démarche devient producteur et consommateur d'information.

#### LES PROCESSUS DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES

L'ensemble de ce processus consiste à fixer un objectif à bien gérer cette ressource, il se limite à quatre objectifs :

- A. **Repérer Les Connaissances**: cette phase est très importante dans le processus du KM, elle correspond à l'analyse et à l'évaluation des connaissances existante, voir ce qui est précieux pour l'entreprise. L'idée débute par l'existence d'un patrimoine de connaissance dans l'entreprise, cette richesse n'apparaît pas, « elle à deux dimensions essentielles, la première est bâtie sur le capital humain de l'entreprise et constitue ce qu'on appelle le capital de connaissances tacites, compilées dans la tête des acteurs .La seconde est bâtie sur le capital d'information explicite qui fournit des moyens aux acteurs pour reconstruire de la connaissance tacite. »<sup>viii</sup>. par ailleurs cette phase de repérage peut s'agir d'identification de connaissances et de compétences externes à l'entreprise des sites web qui touche le domaine de l'entreprise, des documents et ouvrages.
- B. **Capitalisation Des Connaissances**: ce mot capitalisation dérive du terme capital, il sous-entend une mise en valeur de tout ce qu'il y a au sein de l'entreprise, en prendre soin, le préserver, le protéger et bien le stocker. La capitalisation des connaissances comporte quatre phases : l'identification, La formalisation, la diffusion et la mise à jour. Pour l'identification il s'agit de connaître toutes les connaissances stratégiques de l'entreprise et qui sont détenus par l'ensemble des collaborateurs. Pour la formalisation, il s'agit de recueillir des connaissances, introduire des changements afin de les rendre accessibles, et ce sont des connaissances explicites pour l'ensemble des acteurs. Le management des connaissances touche aux pratiques managériales qui actionne le cycle des connaissances, on repère, on préserve, on valorise, on transfère, et enfin on partage ces connaissances, ceux qui sont exploitables pour l'ensemble. « Une autre difficulté de la capitalisation est liée à la nature même de la connaissance collective .Elle se résume dans l'adage – on ne sait pas ce que l'on sait - .Les entreprises foisonnent d'histoires de personnes qui ont recherché désespérément ou recrée des connaissances qui étaient déjà disponibles. »<sup>ix</sup>.Ceci correspond à une nouvelle stratégie de toute entreprise, définir les objectifs afin de bien gérer cette ressource. Le transfert d'une connaissance individuelle à une connaissance collective, certes que toute action individuelle est la bien venu dans toute organisme mais elle doit automatiquement être intégré dans un ensemble collaboratif.
- C. **Partage Des Connaissances**: on parle actuellement dans le partage des connaissances du passage de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective, ce n'est pas simplement un partage informationnel mais une fertilisation croisée entre les acteurs d'un organisme (tout le monde puisse bénéficier de cette connaissance afin de poursuivre la réalisation d'un projet).
- D. **Création Des Connaissances**: toutes les entreprises et les organisations ont développé ce processus qui est la créativité et l'innovation dans le monde du KM, cette nouvelle tendance qui a suscité une culture de l'imagination chez tous les acteurs et bien sûr retenir les meilleurs suggestions, a vu l'amélioration dans la productivité, et ceci en fonction du projet pour lequel on les appliques. « La créativité est par essence, une production de connaissance est liée au patrimoine de connaissances de l'organisation, elle devient ainsi un objectif spécifique de la gestion des connaissances .Le mot d'ordre stratégique est innover pour survivre. »<sup>x</sup>.

Les trois objectifs stratégiques, capitaliser, partager et créer sont vécus la plus part du temps comme des injonctions paradoxales. Capitaliser les connaissances et comprendre ce qu'on doit vraiment prendre afin de capitaliser l'essentiel du savoir. Partager une connaissance au sein d'une entreprise avec l'ensemble des acteurs doit automatiquement en résulter un intérêt de partage, la valeur de chaque acteur reste même après ce partage.

## VII. L'INFORMATION : SYSTEME DE CAPITALISATION DES CONNAISSANCES

L'information constitue une dimension importante de la connaissance, quel que soit la position d'un employé au sein de son organisme, il a besoin d'un accès permanent aux sources d'informations pertinentes, toute information reçue permet d'y intégrer des progrès et des efforts afin de faire ressortir une connaissance rigoureuse pour sa mise en valeur dans un projet. Elle est donc partie intégrante de la qualité de la formation et de la pertinence des connaissances. Cela ne veut pas dire que n'importe quelle information est utile, il y a ce qu'on appelle un usage de l'information c'est-à-dire ce qui est utile aux prises des décisions. L'information devient de plus en plus stratégique pour les organismes<sup>xi</sup>.

Toutes les connaissances que détiennent les individus au sein d'un organisme forment un capital intellectuel très riche, mais cette richesse se positionne dans un axe de perte et de mise en oubli, cependant nous pouvons diminuer cette perte si chaque entreprise puisse recueillir les connaissances et les expériences de l'ensemble de ces acteurs<sup>xii</sup>.

Quel que soit son rôle dans l'organisation, chaque acteur est confronté à des problèmes qu'il doit résoudre, dans un certain contexte et ceci en utilisant de la connaissance et un savoir-faire. L'activité de l'individu dans l'organisation constitue une mise en place ou disons une production informationnelle indispensable pour résoudre des problèmes, cette production participe et s'adapte au processus de gestion des connaissances, simplement que cette activité de gestion est effectivement présente à des degrés variables, des activités propres aux responsables et des cadres qui finalisent ces actions<sup>xiii</sup>.

Le processus de communication d'information dans une structure se limite à un partage qui se structure autour d'un besoin selon la demande, le partage est imposé par les activités de décision de chaque employé au sein de l'organisme, dans le cas contraire ceci engendre une complexité dans les prises de décisions par faute de communication, ce partage assure une coordination entre les acteurs et permet aussi de faire un échange entre l'organisme et son environnement.

Il y a ce qu'on appelle la mémoire organisationnelle qui se constitue par l'information stockée, elle contribue positivement aux prises de décisions pour chaque problème rencontré, un stockage de toutes les réussites de l'organisation, ceci évite la mise en action d'un autre réfléchissement sur un problème posé<sup>xiv</sup>.

Nous disons qu'il y a un apprentissage organisationnel par le traitement des informations qui facilite l'accroissement du répertoire, il donne des réponses à des événements du passé, ceci accroît la connaissance disponible dans l'organisation. Le développement de la connaissance s'accomplit selon deux changements :

- *Changement de nature* : passage de la connaissance explicite à la connaissance tacite .
- *Changement de niveau* : extension de la connaissance détenue par un individu à un groupe d'individus puis à toute l'organisation, voire à d'autres organisations ; en sens

inverse, assimilation par un individu donné de connaissances collectives disponibles dans l'organisation.<sup>xv</sup>

En conclusion, il faut signaler que l'information apparaît comme étant un élément de base du fonctionnement des organisations, toute information individuelle doit devenir collective pour l'ensemble de l'organisation, une ouverture de tout l'environnement adaptable à la bonne capitalisation des connaissances.

### VIII. METHODES DE CAPITALISATION DES CONNAISSANCES

Le choix d'une méthode de capitalisation des connaissances doit se faire pour chaque situation de travail, le système de gestion des connaissances peut ne pas être pertinent et n'active aucune compétence si le processus de capitalisation ne respecte pas les étapes suivantes<sup>xvi</sup> :

- la 1ere étape la production d'une connaissance doit être automatiquement identifiée, que devons-nous partager pour le bien de l'organisme.
- la 2eme étape la connaissance utile ayant une valeur doit faire l'objet de transférabilité.
- la 3eme étape, elle présente une phase de capture des savoir-faire, grâce aux connaissances tacites.
- la 4eme étape, sécurisation des connaissances comme moyen de sauvegardé la richesse de l'organisme.
- la 5eme étape, on passe à la diffusion des connaissances.
- la 6eme étape, faire l'évaluation des connaissances individuelles et collectives, état de cette production des connaissances.
- la 7eme étape, cette connaissance mise au profit de l'ensemble des acteurs suscite une remise en cause des connaissances, un enrichissement, une mise à jour.

Dans toute capitalisation des connaissances, l'intérêt est de pouvoir restituer l'expérience au moment voulu, cette restitution se mobilise autour d'un certain nombre d'outils opérationnels. On récapitule les différentes méthodes par un tableau explicatif :

TABLEU N°01 : METHODES DE CAPITALISATION DES CONNAISSANCES

La méthode	Les initiateurs des méthodes	Démarche de capitalisation
La méthode REX (Retour d'expérience)	élaboré par le CEA, dans le cadre de la construction de la centrale Super Phénix	Gestion du savoir et savoir-faire dans toute conception des réacteurs nucléaires <sup>xvii</sup> .
La méthode MEREX (Mise en règle de l'expérience)	l'initiateur de cette méthode est Jean Claude CORBEL en 1995 dans le cadre de l'amélioration des processus de l'ingénierie des véhicules Renault	Application d'un Benchmark pour capitaliser l'expérience acquise <sup>xviii</sup> .
La méthode MKSM (Method for knowledge system management)	l'inventeur de cette méthode est Jean-Louis ERMINE, un mathématicien au Commissariat à l'énergie atomique (C.E.A.), la méthode fut appliquée pour la première fois en 1993, elle se concrétise suite aux travaux de JL Ermine.	Capitalisation des connaissances de chercheurs approchant la retraite <sup>xix</sup>
La méthode Common KADS (Knowledge analysis and design system/support)	c'est une méthode d'analyse et de modélisation des connaissances partagées, elle fut conçue en 1985 par une anglaise Anne BROOKING et deux Néerlandais Joost BREUKER et Bob WIELINGA, cette méthode subit des modifications à partir de 1990 KADS II.	Analyse et modélisation des connaissances partagées <sup>xx</sup>

Information Mapping	Cette méthode a été inventée par Robert HORN, un psychologue spécialiste de la mémorisation et de l'apprentissage, elle se base sur des techniques et des tests de comportements (mécanismes d'apprentissage des documents, capacité de discernement des informations, capacité de mémorisation.)	Analyser, organiser, présenter et Rédiger l'information professionnelle
---------------------	---	---

Dans tout système de capitalisation des connaissances, l'expérience peut être vue comme l'émergence d'un savoir ou savoir-faire qui favorise la mise en application d'une stratégie d'action qui permet de résoudre des problèmes.

Chaque individu constitue son capital d'expérience souvent tacite, et toutes les actions entreprennent lui permettent une mémorisation qui obligatoirement passe au savoir-faire collectif par le partage et l'échange, il y a l'émergence de cette ressource collective qui n'est en fin de compte qu'une mémoire individuelle<sup>xxi</sup>. La capitalisation des expériences peut être plus performante dans un esprit collectif, le collectif valorise l'élément d'expérience en gagnant du temps dans la résolution des problèmes, de nouvelles idées apparaissent, fructifient l'entourage par des expériences à capitaliser.

Le choix d'une méthode adéquate parmi les modèles proposés n'est pas forcément nécessaire, une complémentarité des différentes méthodes afin de capitaliser le retour d'expérience reste l'initiative de chaque organisme qui s'inscrit dans chaque démarche du management des connaissances.

En conclusion chaque méthode avancée dans cette étude présente une méthodologie de capitalisation qui devient nécessaire dans la gestion des connaissances, la nécessité s'opère dans les besoins et les potentialités misent pour avoir des capacités de repérage de tout savoir-faire. Ces méthodes sont régulièrement menées sur le terrain pour procéder à une méthodologie qui détermine dans une organisation les expériences qui contribuent activement à la maintenance des connaissances dans toute entreprise.

## VIII. REALITE DE LA CAPITALISATION DES CONNAISSANCES DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES

Dans cet axe, nous allons analyser les réponses qui ont été obtenues à partir du questionnaire qui sont distribués à un échantillon du personnel et des cadres de 30 entreprises pour avoir plus d'information liées à l'objet de la recherche, ce qui comprend le degré de compréhension des cadres des entreprises sur les aspects relatifs à KM et développement des compétences, ainsi que pour connaître leur conscience de l'importance de la construction et le développement d'un système de communication efficace au sein de leur entreprise de façon stratégique, surtout pour utiliser comme un outil pour développer les connaissances et les compétences des individus et de créer un esprit de coopération entre eux.

La population d'étude rassemble 30 cadres des entreprises Sidi Bel abbes (Algérie), nous avons distribué 120 questionnaires sur l'échantillon qui a été mentionné et récupérer seulement 74 questionnaire d'entre eux. Et concernant les questions de questionnaire, il a été divisé entre deux sections principales comme suit :

- **Partie 1** : les questions concernant les caractéristiques personnelles (Age, sexe, niveau d'instruction, la fonction occupé...)
- **Partie 2** : il rassemble les axes d'étude qui comprenait quatre axes :
  - **Axe 1** : *Les moyens de communication interne*
  - **Axe 2** : *Gestion de l'information*
  - **Axe 3** : *Les compétences et les connaissances*

- **Axe 4** : *Développement des compétences et des connaissances*
- **Axe 5** : *L'évaluation des connaissances et des compétences.*

A. Axe 1 : Les moyens de communication interne

TABLEAU N°02 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Ecart type</i>
<i>Les moyens de communication interne</i>	74	1,37	1,79	1,6060	,10056

Source: élaboration du candidat en utilisant le logiciel SPSS

L'axe des *moyens de communication interne* indique un faible niveau avec une valeur de (1.60), ce qui veut dire qu'il doit aux entreprises de mettre l'importance à ces moyens, car ils sont la source de transmission de l'information entre les niveaux hiérarchiques de l'entreprise et entre les individus.

B. Axe 2 : Gestion de l'information

TABLEAU N°03 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Ecart type</i>
<i>Gestion de l'information</i>	74	1,49	1,87	1,6673	,09440

Source: élaboration du candidat en utilisant le logiciel SPSS

Cet axe atteint un faible niveau avec une valeur de (1.66), il doit avoir l'attention de la direction des entreprises à l'information. La circulation de l'information entre les différentes fonctions par une communication efficace serait améliorer la performance des entreprises.

C. Axe3 : Les compétences et les connaissances

TABLEAU N°04 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Ecart type</i>
<i>Les compétences et les connaissances</i>	74	1,04	1,65	1,3566	,12853

Source: élaboration du candidat en utilisant le logiciel SPSS

L'axe *des compétences et des connaissances* indique une valeur de (1.35), ce qui montre l'intéressant des entreprises avec les connaissances et les compétences, et exploiter d'une manière qui contribue à augmenter la performance et créer de la valeur supplémentaire pour l'entreprise.

- Axe4 : Développement des compétences et des connaissances.

TABLEAU N°05 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Ecart type</i>
<i>Développement des compétences et des connaissances.</i>	74	1,23	1,81	1,5288	,18105

Source: élaboration du candidat en utilisant le logiciel SPSS

Cette axe atteint un moyen niveau avec une valeur de (1.52), ce qui montre que les entreprises sont conscientes que le développement continu des compétences et des connaissances afin de leur permettre d'adapter aux changements d'environnements interne et externe, rapides et complexes et qui nécessite le développement des RH (connaissances et compétences).

*D. Axe5 :L'évaluation des connaissances et des compétences*

TABLEAU N°06 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Ecart type</i>
<i>L'évaluation des connaissances et des compétences</i>	74	1,24	1,71	1,4665	,11979

Source: élaboration du candidat en utilisant le logiciel SPSS

L'axe d'évaluation des connaissances et des compétences indiqué une valeur de (1.46), ce qui convient que les entreprises connaissent l'importance de ce sujet au point où il est une étape importante dans la gestion des connaissances et des compétences, pour permettre aux évaluateurs de connaître les forces et les faiblesses dans les compétences et les connaissances disponibles en entreprise, en plus découvrir les écarts dans les ressources humaines. L'évaluation permet d'évaluer la performance des travailleurs pour utiliser ces capacités et ces connaissances parfaitement.

## IX. CONCLUSION

Toute entreprise détient un capital de connaissance qu'elle juge comme étant un bien propre à elle, précieux dans son contenu et irremplaçable dans le cas de sa perte.

Nous avons relevé les principaux résultats de la recherche et dont nous proposons ce qui peut être comme solution :

- Les connaissances sont présentes en tous lieux dans chaque structure, sans coordination de la part des responsables pour une gestion, elles restent dépourvues de toute capacité de partage et d'émergence.
- Les entreprises essayent de mettre l'accent sur les ressources humaines qui ont un rôle stratégiques dans l'entreprise, à cause de sa capacité de créer et à innover, et la source de la performance économique exceptionnelle de l'entreprise.
- La connaissance est une ressource stratégique, elle est soit stockées dans les moyens matériels, ou se cachent dans l'esprit des compétences comme un capital intellectuel. Les entreprises cherchent de capitaliser et partager ces connaissances pour créer de la valeur.



- Nous avons aussi relevé qu'il est indispensable de rechercher une intégration des acteurs dans des projets de formation sur les notions clés du management des connaissances sans marginalisation de tel ou tel personne. Cette orientation du personnel vers ce nouveau type de gestion accentue favorablement une culture nouvelle sans que des obstacles puissent y faire face.
- Nous proposons d'introduire cette notion de partage des connaissances dans les structures par création d'un espace de partage favorisant cette démarche managériale, à savoir l'Internet qui pourrait favoriser une culture de partage entre les employeurs<sup>xxii</sup>. grâce à l'adoption des stratégies appropriées, avec la nécessité de gérer les connaissances et les compétences en tant que partenaires dans l'entreprise au lieu des travailleurs salariés
- Les entreprises essayent d'offrir un environnement qui encourage la qualité et la créativité et l'amélioration continue et le développement des connaissances.
- Les entreprises ne sont pas conscients de l'importance de système de communication, et sa contribution de transfert les connaissances et l'expérience entre les individus, donc chaque fois qu'il y a un travail d'équipe et la coopération entre les individus, ce qui contribue aux développements des connaissances et des compétences.

#### REFERENCES

- 
- [1] <sup>ii</sup> Jean Paul BARTHES, *le management des connaissances : art et pratiques*, éd d'organisation, Paris, 2002, p106.
  - [2] <sup>iii</sup> Jean-Yves PRAX, *Le Guide du K M : concepts et pratiques du management des connaissances*, Paris, éd Dunod, 2000, p 17.
  - [3] <sup>iii</sup> Jean-Yves PRAX, Op. Cit. p16.
  - [4] <sup>iv</sup> Nicolas curien et pierre\_alain muet, *la société de l'information*, la documentation française, paris, 2004, p 189.
  - [5] <sup>v</sup> Nicolas curien et pierre\_alain muet, *la société de l'information*, la documentation française, paris, 2004, p 187.
  - [6] <sup>vi</sup> Houari BENALLOU : *la problématique de la gestion des connaissances dans les bibliothèques universitaires : cas des bibliothèques de L'U.S.T.O.* Ph.D. dissertation, Option : Management des systèmes d'information et de documentation, Université d'Oran(Algérie), 2009,p25-26.
  - [7] <sup>vii</sup> Zakaria MAAMAR, *Aperçu général sur la technologie des Workflow*, in Revue d'information scientifique et technique, vol 8 n° 2, p13, 1998.
  - [8] <sup>viii</sup> Jean -Louis ERMINE, *La gestion des connaissances*, Paris, éd Lavoisier, 2003, p28.
  - [9] <sup>ix</sup> Jean -Louis ERMINE, *La gestion des connaissances : un levier stratégique pour les entreprises*, in Revue annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, 2000, p 79.
  - [10] <sup>x</sup> Jean -Louis ERMINE, *La gestion des connaissances*, Paris, éd Lavoisier, 2003, p23.
  - [11] <sup>xi</sup> Houari BENALLOU ,opcit,p79.
  - [12] <sup>xii</sup> Marie-Hélène DELMOND, Yves PETIT, Jean-Michel GAUTIER, *Management des systèmes d'information*, Paris, éd Dunod, 2003, p207.

- 
- [13] <sup>xiii</sup> Robert REIX, *Systèmes d'information et management des organisations*, Paris, éd Vuibert, 2002, p42.
- [14] <sup>xiii</sup> Robert REIX, Op. Cit. , p62
- [15] <sup>xiv</sup> Houari BENALLOU ,opcit, p82.
- [16] <sup>xvi</sup> Jean Yves BUCK , *Le Management des connaissances et des compétences en pratique*,ed d'organisation ,2003, p164
- [17] <sup>xvii</sup> Jean Yves BUCK , *opcit*, p170.
- [18] <sup>xviii</sup> Jean-Yves PRAX, Op. Cit. p96.
- [19] <sup>xix</sup> Jean -Louis ERMINE, La méthode M.K.S.M. in Revue annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, 2000, p 110.
- [20] <sup>xx</sup>Houari BENALLOU ,opcit ,p86
- [21] <sup>xxi</sup> Houari BENALLOU, op.cit., p 87
- [22] <sup>xxii</sup> Houari BENALLOU ,opcit ,p148

## إسهامات الوزارة الوصية في ترسيخ ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

د. بلبية محمد

جامعة الحاج لخضر - باتنة 01

الملخص: يهدف البحث إلى المساهمة في التعريف بالجودة وضمانها في مؤسسات التعليم العالي، وذلك للتقدم أكثر نحو التطبيق لهذا المنهج الذي سلكته العديد من الجامعات العالمية الأمريكية والأوروبية والآسيوية، التي ظهرت نتائجها بما يبين الفرق الشاسع بين من يعمل بضمان الجودة وبين من لا يعمل بها من باقي دول العالم.

لذا كان الاهتمام بإثراء الجودة والسعي لضمانها والمحافظة عليها من طرف وزارة التعليم العالي أمراً ظاهراً، في حيث في تلك الإجراءات والخطوات لتحصيل الجودة لا بد عليها من تعقب من له قصب السبق في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: إسهامات الوزارة، ضمان الجودة، مؤسسات التعليم العالي.

**Résumé:** article visant à contribuer à la définition de la qualité et de l'assurance dans les établissements d'enseignement supérieur, de manière à offrir plus vers l'application de cette approche adoptée par de nombreuses universités américaines, européennes et asiatiques dans le monde, qui paraissent les résultats, y compris montre la grande différence entre ceux qui travaillent pour assurer la qualité et qui ne fonctionne pas sur le reste du monde.

Donc, il était intéressant d'enrichir la qualité et nous nous efforçons d'être garanti et maintenu par le Ministère de l'enseignement supérieur est apparent, en termes de ces procédures et étapes pour la collecte de la qualité doit être hors de la piste de son précieux dans ce domaine.

**Mots clés:** les contributions du Ministère, l'assurance qualité, les établissements d'enseignement supérieur.

### المقدمة

أصبحت الجودة اليوم محل انشغال الكثير من الباحثين والمختصين في كيفية تحصيلها والمحافظة عليها، وذلك لتحقيق التميز والاستجابة لتطلعات العملاء، حيث الجودة عند بعضهم هي درجة التميز، وعند البعض الآخر القدرة على الاستجابة للطلبات والحاجات، أو درجة الملاءمة، فالجودة كما يقال حددها وتعريفها هو اسمها الدال عليها، وكان بدؤها في المجال الصناعي حيث كان الاهتمام بإنتاج منتوجات ذات جودة لجلب العملاء وتحصيل الحصص سوقية واحتلالها، بتحقيق ميزة تنافسية على المنتجات المنافسة.

وإن الكلام على الجودة في التعليم العالي ظهر بعد ما كان الكلام عليها محصوراً في القطاع الصناعي، حيث عادت غاية كل منظومة للتعليم العالي، ويشمل ذلك جودة الوسائل المؤسساتية والبرمجية، فالمؤسساتية كل ما هو معدات وتجهيزات وبنائيات فلا بد أن تكون مواتية ومساعدة للتحصيل الدراسي، وكذا الوسائل البرمجية من برامج دراسية واختبار مناسبة لهيئة التدريس، وغيرها من الوسائل، لأن ذلك يضمن تحقيق مخرجات ذات جودة، لذا كان الاهتمام بالجودة في مؤسسات التعليم العالي ومن تم الوصول لضمان تلك الجودة وتجسيدها بما يحقق للمؤسسة مكانة في المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي، وتكوين مخرجات نوعية للمجتمع.

وإن لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر إنجازات ومحاولات للسير قدماً نحو تطبيق ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي، مما أظهرت في الوزارة في الاهتمام بمجال الجودة في التعليم العالي، حيث سنظهر ما قامت به الوزارة من إجراءات وتنظيمات لتحسين وتطوير التعليم العالي في البلد مما أثمر بعض البوادر المطمئنة لإكمال المسار.

حيث كانت إشكالية البحث كالتالي:

ما أهم الإسهامات والخطوات من طرف وزارة التعليم العالي لتحقيق وترسيخ ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي؟

الفرع الأول: الجودة: المفهوم والتطورات

#### 1- الجودة: لغة، اصطلاحاً

الجودة لغة، يردها المعجم الوسيط إلى فعلها الثلاثي جادَ ومصدره جودَةً، أو جودَةً بمعنى صار جيداً. ويقال جادَ العمل فهو جيد، وجمعها جيداً أو جيائداً، وجاد الرجل أي أتى بالجيد من قول أو عمل. (فواز التميمي، (2008)، ص 13).

والجودة هي الإتقان، والإسلام هو أول من نادى بإتقان العمل كما تدل الآية الكريمة قال تعالى ﴿صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون﴾ [سورة النمل]، وفي الحديث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". من حديث عائشة أخرجه الألباني. (عبد الراضي حسن المراغي (2008)، ص 01).

**والجودة في الاصطلاح**، هي درجة استيفاء المتطلبات التي يتوقعها العميل (المستفيد من الخدمة)، أو تلك المتفق عليها معه. وهي تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً، أو هي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعتبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد. (أحمد الخطيب، رداح الخطيب (2010)، ص 37).

والجودة هي عبارة عن درجة الالتزام بالمعايير العالمية والإجراءات التي تؤدي إلى مخرجات وخدمات تحقق متطلبات الأداء الجيد، ومعنى آخر هي الوفاء بمتطلبات المستفيد، والجودة الفعلية هي الجودة في الكوادر البشرية لأنها من أهم عوامل التفوق، إضافة للأنظمة والتعليمات بعيداً عن المجالات والمحسوبيات في التعيينات والترقيات والمهام. (عبد الغني يوسف قرق (2008)، ص 96).

أما الجودة حسب المعايير اليابانية فهي تعني "تطوير تصميم تصنيع السلع والخدمات الأكثر اقتصادية والأكثر منفعة والأكثر ارضاءً للمستهلك". (Seddiki Abdallah (2004)، p24).

وعرفت المنظمة الدولية للمعايير (ISO) الجودة بأنها "الخصائص الكلية لكيان (نشاط أو عملية أو منتج أو منظمة أو نظام أو فرد أو مزيج منها) التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية". (عماد أبو الرب وآخرون. (2010)، ص 79).

وعرفها جوران بأنها: "ملائمة السلع والخدمات لاستخدام العملاء، ومطابقتها للمواصفات التي تلي احتياجاتهم وتوقعاتهم". وعرفها فينهام بأنها: "المجموع الكلي لصفات السلعة أو الخدمة الناتجة عن دراسات التسويق، والهندسة، والتصنيع، والصيانة، أو عن طريق وجود أي سلعة أو خدمة في الاستعمال، والتي ستلقي توقعات الزبون". (فواز التميمي، (2008)، ص 14).

وتعرف بأنها "تكامل الملامح والخصائص لمنتج ما، أو خدمة معينة بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة، بحيث تحقق الأهداف المنشودة والمناسبة للجمع". (سهيل روق دياب (2009)، ص 17).

وتعرفها المنظمة العالمية للتقييس على أنها "مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمناً". (Terfaya Nassima (2004)، p13).

## 2- نشأة الجودة

رغم قدم مفهوم الجودة قدم الصناعة نفسها إلا أنها لم تظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة، وأصبح ينظر إليها في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تماثل تماماً باقي الوظائف الإستراتيجية في المنظمة كالإنتاج والتسويق... الخ. وعليه فالجودة عملية تطويرية وليست ثورية إذ مرت بعدة مراحل. (فريد كورتل، آمال كحيل (2012)، ص 20).

الجودة ليست ابتكار من ابتكارات الثورة الصناعية كما يدعي الغرب، بل كانت في القرن الثامن عشر قبل الميلاد عند البابليين في العراق، وعند الفراعنة في مصر وشاهده الأهرام التي خلفوها، وخير شاهد على ذلك ما ورد في مسلة حمو رابي من أنظمة وقوانين تشير بشكل واضح إلى الجودة في جميع مجالات الحياة.

وأول مدرسة (جامعة) طبقت معايير الجودة، مدرسين، طلبة، منهج دراسة هي المدرسة المستنصرية التي افتتحها الخليفة العباسي المنتصر بالله في سنة 625 هـ بعد أن استمر بنائها ستة سنوات وبكلفة سبعمائة ألف دينار. (سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات (2008)، ص 13).

وإن النشأة الأولى للجودة كنظام إداري بدأ مع بداية القرن العشرين في القطاع الصناعي الياباني، وبعد النجاح المنقطع النظير، انتشرت هذه الفكرة في العديد من الدول الغربية. وكانت الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي قامت بتطبيق فلسفة الجودة على منشآت الصناعية، وامتد بعد ذلك إلى القطاعات الإنتاجية والخدمية كافة التي تسعى إلى تحسين نوعية إنتاجها وخدماتها، وزيادة الكفاءة والفعالية في الأداء، لتحقيق الهدف الأساس للمنظمة وهو رضا العملاء.

## 3- مراحل تطور مفهوم الجودة

لقد تم الاهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم متعددة، جميعها تهدف إلى تحسين مستوى جودة المنتج، وغالباً ما يتم تشخيص هذا التغيير في مفاهيم الجودة كل عقدين من الزمن خلال القرن العشرين المنصرم، هذا ما أكدته عدد من الباحثين. (قاسم نايف علوان (2009)، ص 23)، وتقسّم مراحل التطور إلى خمسة مراحل متميزة هي:

**المعاينة (الفحص والتفتيش): 1920-1930** تتضمن مجموعة النشاطات كالقياس والفحص والاختبار، يتم مقارنة نتائجها مع المتطلبات المحددة للتحقق من المطابقة لهذه النتائج، أو التحقق من وجود كل صفة منها في السلعة أو الخدمة. (فواز التميمي. مرجع نفسه، ص 17). وقد ظهرت مع مطلع القرن العشرين بقيادة فريدريك تايلور الذي اهتم بدراسة الحركة والزمن في إطار نظرية التنظيم العملي للعمل أو ما يسمى بالإدارة العلمية، التي قدمت للعالم الصناعي سبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع التصنيعي الذي كان سائداً آنذاك، وقد تميزت هذه المرحلة من التطور بظهور الجودة مصطلح جديد أطلق عليه "فحص الجودة" يقصد به: "عبارة عن فحص السلعة للتأكد من طبيعتها ومطابقتها للمواصفات الخاصة (أو/و) لغرض التأكد من أن الإنتاج يسير بالشكل الذي يربطه المشروع". (فريد كورتل، آمال كحيل. مرجع سابق، ص 21).

**مراقبة الجودة (ضبط الجودة إحصائياً) 1930-1970** وهي النشاطات التي تستعمل لتنفيذ متطلبات الجودة (فواز التميمي. مرجع سابق، ص 17). و مصطلح ضبط الجودة يشمل جميع عمليات الإنتاج المختلفة بهدف مطابقتها للمواصفات المطلوبة، معتمداً في تحقيق ذلك على استخدام عدد من أجهزة القياس والضبط المختلفة نظراً لتباين عمليات الإنتاج المطلوبة: (فواز التميمي. مرجع سابق، ص 17).

- **توكيد (ضمان) الجودة 1970-1985** و هي جميع الأفعال والنشاطات المنتظمة، والمخططة الضرورية لتقديم الثقة الكافية بأن السلعة أو الخدمة سترضي جميع المتطلبات المحددة للجودة. (عماد أبو الرب وآخرون. مرجع سابق، ص 80)

إن تأكيد (ضمان) الجودة يتطلب معرفة جيدة لحاجات الزبائن وهذا ما يدعم ثقتهم بما تقدم لهم المنظمة من سلع وخدمات. وهذا ما أكده المفكر "يوشيو كوندو" حيث قال: الجودة الجيدة هي التي تؤدي إلى الوفاء بمتطلبات الزبون وإرضاءه وقال أيضا: إن حصول الرضا لدى الزبائن يدل على وجود ثقة في مصداقية المنتج، والإحساس بالرضا أثناء الاستعمال. ومع اشتداد المنافسة اليابانية للولايات الأمريكية المتحدة، أدى إلى ظهور إدارة الجودة وهي ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة أو التسيير الكلي للجودة. (عماد أبو الرب وآخرون. مرجع سابق، ص 80).

- **إدارة الجودة الشاملة:** في أواخر الثمانينات وبداية التسعينيات، بدأ الاهتمام بمدخل إدارة الجودة الشاملة، الذي يشير إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية لتطبيق معايير مستمرة لضمان جودة المنتج (سلعة أو خدمة) وجودة العملية التي يتم من خلالها. (عماد أبو الرب وآخرون. مرجع سابق، ص 80).

#### 4- أهمية وأهداف الجودة

**4-1 أهمية الجودة:** فالجودة أمر نسبي، وتعتمد إلى حد كبير على علم الاقتصاد وبالذات على قانون العرض والطلب، كلما كانت هناك وفرة في المال مع نقص السلع أو الخدمات التي يتم إنفاق هذا المال عليها، تكون الجودة ذات أهمية ثانوية أو مجرد سمة متاحة. في اقتصاد السوق الحرة، لا يكون مسموحا بنقص السلع الاستهلاكية لفترة طويلة، حيث إن قوى السوق الموجودة في شكل الرأسمالية تستجيب لعدم التوازن بين وفرة النقد وقلة السلع المعروضة.

وبهذا الأسلوب، يتم ترجيح هذا النظام في الاتجاه الآخر، ويتم إغراق السوق بالفائض من السلع، وتتنافس الماركات العالمية على الاستحواذ على العملاء وفرض سيطرتها على السوق. إن الجودة لا تكون مهمة عندما تكون السلع نادرة، بل عندما تكون هناك وفرة في السلع المعروضة. ولهذا فإن الجودة تكون مهمة عندما تكون هناك وفرة في السلع فقط. فالجودة ما هي إلا مسألة عرض. إن العوامل الثلاثة التي تحكم عملية الشراء هي: السعر والخدمة والجودة. (مات سيقر (2007)، ص 14-15).

#### 4-2 أهداف الجودة

وتهدف الجودة إلى الارتقاء بالممارسات المهنية بما يضمن الاستفادة من الموارد والمصادر المادية والعناصر البشرية وصولا إلى مخرجات عالية الجودة تؤدي بالحصول على شهادة الجودة، الإيزو (ISO). عبد الغني يوسف فرم. مرجع سابق، ص 96).

للجودة أهداف عديدة ومن أهمها:

- 1- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل مبدأ إسلامي، والأخذ به واجب ديني ووطني، ومن سمات العصر الذي نعيشه؛
- 2- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات والعاملين بالمنشأة التعليمية؛
- 3- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعارها الدائم (أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة)؛
- 4- الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العملي، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العملية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات؛
- 5- التواصل التعليمي مع الجهات الحكومية والأهلية التي تطبق نظام الجودة، والتعاون مع الدوائر والشركات والمنظمات التي تعنى بالنظام لتحديث برامج الجودة وتطويرها بما يتفق مع النظام التعليمي العام. (يوسف حجيم الطائي وآخرون (2008)، ص 62).

#### الفرع الثاني: ضمان الجودة والتعليم العالي في الجزائر

تشير آخر التقارير الصادرة عن أشهر المنظمات الدولية المعنية بتصنيف وتقييم مستوى الجامعات على النطاق الدولي World Universities Ranking إلى أن الجامعات العربية تقع في تسلسلات محبطة في قائمة 8000 جامعة على المستوى العالمي. وعليه ورغم ما قيل عن سلامة ونزاهة معايير التصنيف المعتمدة في إخراج تلك التسلسلات إلا أن الكثير من المؤشرات تؤكد حقيقة ما ذهب إليه التصنيف المشار إليه مدعومة بالدراسات التي أجريت على النطاق الوطني أو الدولي.

تأسيسا على ما تقدم، اتخذت دواعي الإصلاح لواقع التعليم الجامعي في الجزائر والعالم العربي مضامين ومظاهر جديدة تحمل معها صفة البرامج الوطنية التي تتسق مع مبررات الدعوة إلى الإصلاح لواقع التعليم الجامعي ويؤكد هذا على أن جهود معالجة مشكلات التخلف أو الضعف في الأداء المجتمعي ستجد في الجامعات سبيلها المناسب لمواجهة تلك المشاكل وفي الوقت نفسه فإن الارتقاء بالتعليم العالي يرتبط بتوفير المناخ المحفز لنموه وتحسين أداؤه.

وقد تفتنت الجزائر لهذه الحقيقة مما جعلها في مقدمة اهتماماتها وفي رؤيتها واستراتيجيتها الوطنية للتنمية الشاملة التي أخذت في الاعتبار قلة الموارد خارج المحروقات واحتياجات ومتطلبات التنمية المنشودة، فعولت على قطاع التعليم العالي ومؤسساته لبناء وتنمية القدرات واستغلال الموارد البشرية، والعمل على تطويرها وتأهيلها لولوجها سوق العمل كقوة بشرية ذات مواصفات عالية، توجه نحو قيادة وتنمية الوطن اقتصادياً وثقافياً واجتماعياً، فضلاً عن الدور الذي يؤديه التعليم العالي في تعزيز المناخ الديمقراطي وتجسيد احترام الرأي وتنمية الإبداع والتميز.

إذ يعد هذا التشريع للنظام الجديد أحد عناصر البناء المؤسساتي للتعليم العالي ومؤسساته، وجزء من إستراتيجية تحديث وتطوير التعليم العالي، وكذا تنفيذ سياسة الإصلاح والتنمية، وبلورة ودعم الإصلاحات المؤسساتية المنشودة، بالإضافة إلى الحاجة الملحة إلى قواعد قانونية هادفة لتنظيم وتحديث التعليم العالي ومؤسساته ومكافحة ومحاربة الفساد المالي والإداري. (ناصر مراد، 2013، ص 542).

### أولاً: ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

مؤسسات التعليم العالي اليوم تسعى كلها لأن تكون لها السبق في تطبيق معايير الجودة للحصول على الصدارة في هذا الشأن، لذا ظهرت أهمية الجودة في التعليم العالي وأصبحت وسيلة لبلوغ مؤسسة التعليم العالي هدفها المسطر، والبقاء والاستمرار في مجال التعليم العالي خاصة مع خصخصة التعليم العالي وتخلي الدولة عن الدعم المالي لها.

1- **ضمان الجودة:** هو عملية مستمرة ونشاط منظم لقياس الجودة طبقاً لمعايير قياسية بغرض تحليل أوجه القصور المكتشفة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين وتطوير الأداء ثم قياس الجودة مرة أخرى لتحديد مدى التحسن الذي تحقق بغرض التأكد من الامتثال للمواصفات أو المتطلبات أو المعايير. كما يشمل ضمان الجودة وضع المعايير وإبلاغها وتحديد المؤشرات اللازمة لرصد الأداء والامتثال للمعايير. (سعيد بن علي العضاوي (2012)، ص 74).

2- **ضمان الجودة في التعليم العالي:** يعتمد مفهوم ضمان الجودة على بناء وتشبيك الجودة قبل وأثناء وبعد. (سيد محمد جاد الرب (2010)، ص 98)، فضمان الجودة في التعليم هو فحص إجرائي نظامي للمستويات الثلاثة، المدخلات والعمليات والمخرجات، (عماد أبو الرب وآخرون. مرجع سابق، ص 343). وتشير إلى المعايير، والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة، سواء ما يتعلق بالمدخلات، أم بالعمليات، أم بالمخرجات، التي تلبى احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالجامعة. (محمد عبود الجراحشة، ياسين عبد الوهاب أحمد (2013)، ص 66).

### 3- ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

أدركت السلطات الجزائرية ضرورة وحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي بنوع من التأخر، وتجسدت الإرادة السياسية في القيام بإصلاح يهدف إلى ترقية التعليم العالي نحو مستويات أفضل، وفي سنة 2008 من خلال صدور القانون التوجيهي للتعليم العالي والذي وإن لم يتطرق بصفة مباشرة وتفصيلية لتطبيق نظام الجودة في التعليم العالي إلا أنه كرس لأول مرة إمكانية فتح مؤسسات خاصة للتعليم العالي وضرورة مراقبتها وتقييمها بإنشاء ما يسمى بالمجلس الوطني للتقييم (CNE). وفي جوان 2008 قامت وزارة التعليم العالي بتنظيم مؤتمر دولي حول ضمان الجودة والذي كان بمثابة انطلاق دراسة إمكانية تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية الجزائرية، فانبثقت (خلية) فرقة عمل كلفت من طرف الوزارة بالتفكير في المشروع مدعومة في البداية ببعض الخبراء الدوليين؛ وفي 31-05-2010 تم ترسيم عمل الفرقة بقرار إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي (CIAQES) والتي تباشر عملها وفق ما اسند لها من مهام. (زين الدين بروش، يوسف بركان، 2012، ص 813).

### ثانياً: إسهامات وزارة التعليم العالي لضمان الجودة في التعليم العالي

جعلت وزارة التعليم العالي عدة أساليب لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، نذكر منها:

#### 1- لجان ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

##### 1-1 اللجنة الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي

بناء على توصيات المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ 19 و20 ماي 2008 والندوة الوطنية حول ضمان الجودة في التعليم العالي بتاريخ 01 و02 جوان 2008 تم ترسيم عمل الفرقة بقرار إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي (CIAQES) والتي اسند لها ما يلي:

- إعداد منظومة وطنية للمعايير والمؤشرات لضمان الجودة مع الأخذ في الاعتبار المعايير الدولية؛
- تحديد معايير اختيار مؤسسات التعليم العالي النموذجية ومعايير اختيار المسؤولين عن ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية؛
- إعداد برنامج إعلامي موجه للمؤسسات الجامعية وبرنامج تدريبي للمسؤولين عن ضمان الجودة في كل مؤسسة؛
- تحديد برنامج تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات المختارة والسهر على متابعة تنفيذه. (زين الدين بروش، يوسف بركان، 2012، ص 813).

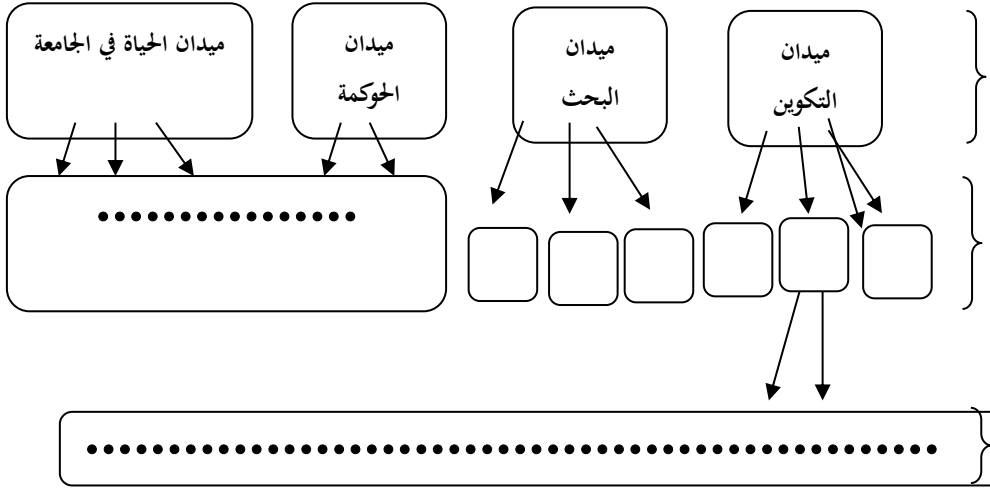
#### 1-2 تكوين المسؤولين وخبراء التقييم:

بعد استكمال تكوين أعضاء اللجنة الوطنية من خلال برنامج تكويني على يد خبراء دوليين، والذي توجب زيارات ميدانية لبعض المؤسسات الأوروبية، وسوف يتم الشروع عن قريب في تدريب المسؤولين الذين تم تعيينهم على مستوى كل المؤسسات الجامعية ضمن برنامج تكويني على مستوى الندوات الجهوية الثلاثة.

#### 1-3 إعداد نظام المعايير

- تعمل اللجنة حاليا على إعداد نظام للمعايير يكون له بعد وطني، وبالرجوع للأنظمة والمعايير فإن إمكانية تبني أحد أنظمة الوكالات الدولية متاحة، لكن يجهد إعداد نظام يأخذ في الاعتبار الخصوصيات السائدة في منظومة التعليم العالي الوطنية، ولحد الساعة تم الاتفاق على أن نظام المعايير يحتوي على البنية التالية. (زين الدين بروش، يوسف بركان، 2012، ص 813).

#### الشكل رقم (01) نظام المعايير المتبنى من طرف لجنة ضمان الجودة في الجزائر



المصدر: زين الدين بروش، يوسف بركان، مرجع سابق، ص 813.

#### 4-1 خلية ضمان الجودة على مستوى الكلية:

وضع خلية ضمان الجودة مكلفة بتنظيم بل وإعداد التقييم الذاتي، إلى جانب الخلية الموجودة على مستوى رئاسة الجامعة، ويجب وضع خلية على مستوى الكلية وأخرى على مستوى القسم؛ فخلية الكلية تشمل مسؤول خلية الكلية ومسؤول الخلية على مستوى كل قسم، مسؤولي الميادين، وخلية القسم تتكون من مسؤول خلية القسم ومسؤولي الفروع والاختصاصات، ومن مزايا هذه الهيكلة في كونها تساعد على القيام بتقييم مؤسسي وواقعي، هذه الأخيرة تعني بالكليات والأقسام.

**مسؤول ضمان الجودة:**

مسؤول ضمان الجودة على مستوى الجامعة يحدد وينسق تفعيل سياسية ضمان الجودة بـ:

- تصور الإجراءات التي تضمن نوعية النتائج للمؤسسة الجامعية؛
- متابعة مسار التقييم الذاتي والتقييم الخارجي للمؤسسة؛
- تحديد النقائص في مهام المؤسسة الجامعية مقارنة بمرجعها، تشخيص الأسباب واقتراح الحلول والتحسينات؛
- المشاركة في التعريف العام لسياسة جودة المؤسسة الجامعية؛
- ضمان جانب العلاقات مع السلطات الإدارية للمؤسسة؛
- الإجابة على الأسئلة المتعلقة بفحص الجودة؛
- التحقق من صحة الإجراءات والخصوصيات ووثائق نظام الجودة. (بداري كمال، بوباكور فارس، حرز الله عبد الكريم، 2013، ص 121).

#### Article I. 2- مجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية

لقد بات على الأسرة الجامعية الاتفاق على المسعى الأخلاقي والمنهجي المؤدي إلى إقرار سلوكيات وممارسات جامعية مثلى في مجال آداب المهنة وأخلاقياتها، ومحاربة ما يلحقها من انحرافات.

#### 1-2 ماهية مجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية

يؤكد ميثاق الأخلاق والآداب الجامعية، المنبثق عن إجماع واسع للأسرة الجامعية على مبادئ عامة مسمدة من المقاييس العالمية، وعلى قيم خاصة بمجتمعنا، يشترط فيها أن تكون محرك المسعى التعلم ومجسدة لميثاق أخلاقيات المهنة الجامعية وأدائها، هذا الميثاق يمثل أداة تعبئة ومرجعية لتسطير المعالم الكبرى التي توجه الحياة الجامعية، كما يمثل أرضية تستلهم منها القوانين الضابطة للآداب والسلوكيات وأشكال التنظيم المكرسة لها. (www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-de-deontologie-de-la-profession-) universitaire PDF 11:50 2015/05/07.

شهدت سنة 2005 تنصيب مجلس أخلاقيات وآداب المهنة الجامعية، لتكرس من بعدها سنة 2006 للنقاش حول طريقة سيره وعمله، وقد تطرق الجامعيون اللذين أحيوا النقاش بعرض تجاربهم ومناقشة الإمكانيات التي سخرت لتفعيل وبلورة هويته قصد توطيد القيم الأخلاقية في الوسط الجامعي.

يتم تحرير تقرير حول مجلس أخلاقيات وآداب المهنة الجامعية ويعرض سنويا على وزير التعليم العالي والبحث العلمي ابتداء من سنة 2007 على أساس أهم انشغالات وأولويات القطاع؛ ويتخذ من تقرير سنة 2006 وثيقة للإطلاع على مجريات النقاشات التي دارت في تلك المرحلة لتفعيل وتبني طريقة العمل وذلك للاستفادة منها ومن الخلاصة التي تم التوصل إليها، تفاديا لما حصل في المجلس السابق سنة 1995.

([www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-deontologie-de-la-profession-universitaire](http://www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-deontologie-de-la-profession-universitaire) 11:50 2015/05/07) بمقر 26 أفريل 2015 . وأشرف وزير التعليم العالي والبحث العلمي يوم الأحد 26 أفريل 2015 . الوزارة على تنصيب التشكيلة الجديدة لمجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية؛ وأوضح الوزير، أن توسع الشبكة الجامعية سواء من حيث التوظيف المستمر للعامل البشري وتطور ديناميكية الإنتاج البيداغوجي والعلمي "رافقه بروز اختلالات تضاف إلى تلك التي ترافق تطور المجتمع". ولمواجهة هذه الاختلالات التي يتم "تضخيمها أحيانا والإشارة إليها كل يوم"، شدد الوزير على ضرورة الاحتياط منها وإيجاد حلول لها لكون هذه الاختلالات تضر في كل الحالات بصورة الجامعة؛ وبعد أن ذكر بمهام هذه الهيئة، أبرز الوزير ضرورة سهرها على التطبيق "الصارم" للقواعد التي تحكم الأخلاقيات والآداب الجامعية لكون الجامعة "تشكل المثال والدليل في مجال الاستقامة في الجهد". ولهذا السبب قال الوزير إن العمل المنتظر من هذا المجلس "إنما يتمثل خصوصا في ما سيقوم به اتجاه الأسرة الجامعية وأيضاً اتجاه المحيط الاجتماعي الذي بات شديد الاهتمام بكل ما يهم الجامعة"، فمجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية هيئة أنشئت بموجب القانون التوجيهي للتعليم العالي 99-05 المؤرخ في 4 أفريل 1999، المعدل والمتمم والمكرس بالمرسوم التنفيذي 04-180 المؤرخ في 13 جوان 2004. ([www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-de-deontologie-de-la-profession-universitaire](http://www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-de-deontologie-de-la-profession-universitaire). 11:50 07/05/015)

## 2-2 المبادئ الأساسية لميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية:

- 1- **النزاهة والإخلاص:** يعني ذلك رفض الفساد بجميع أشكاله، ولا بد أن يبدأ هذا السعي بالذات قبل أن يشمل الغير، وهكذا فتطوير آداب السلوك وأخلاقيات المهنة يجب أن تجسد في ممارسات مثالية.
- 2- **الحرية الأكاديمية:** لا بد من الحرية الأكاديمية مع نشاطات البحث والتعليم، فهي تتضمن كنف احترام الغير والتحلي بالضمير المهني، والتعبير عن الآراء النقدية بدون رقابة أو إكراه.
- 3- **المسؤولية والكفاءة:** يعززان بفضل تسيير المؤسسة تسييرا قائما على الحرية والأخلاق، أن تضمن التوازن الجيد بين ضرورة فعالية دور الإدارة، وتشجيع مساهمة الأسرة الجامعية بإشراكها في سيرورة اتخاذ القرار.
- 4- **الاحترام المتبادل:** يجب على أفراد الأسرة الجامعية الامتناع عن جميع أشكال العنف الرمزي والمادي واللفظي، ونبغي أن يعامل بعضهم بعضا باحترام وإنصاف، بصرف النظر عن مستوى كل واحد.
- 5- **وجوب التقيد بالحقيقة العلمية والموضوعية والفكر النقي:** يرتكز السعي للمعرفة ومساءلتها وتبليغها على مبدأين أساسيين لتقصي الحقيقة واعتماد الفكر النقدي، إن وجوب التقيد بالحقيقة العلمية يفترض الكفاءة، والملاحظة النقدية، للأحداث والتجريب، ومقارنة وجهات النظر، ووجاهة المصادر، بما يقوم بالأمانة العلمية.
- 6- **الإنصاف:** تمثل الموضوعية وعدم التحيز الشرطين الأساسيين لعملية التقييم والترقية والتوظيف والتعيين.
- 7- **احترام الحرم الجامعي:** تساهم جميع فئات الأسرة الجامعية بسلوكياتها في إعلاء شأن الحريات الجامعية حتى تضمن خصوصياتها وحصانيتها، وتمنع عن المحاباة، وعن تشجيع الممارسات التي قد تمس بمبادئ الجامعة وحرمانها وحقوقها، وعلى الأسرة الجامعية تجنب كل نشاط سياسي متحيز في رحاب الفضاءات الجامعية.

([www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-de-deontologie-de-la-profession-universitaire](http://www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-de-deontologie-de-la-profession-universitaire) PDF 11:50 2015/05/07.)

## 3- مشروع ضمان الجودة الداخلية في جامعات حوض المتوسط AQI-UMED<sup>1</sup>

يعتبر هذا المشروع من بين أهم المشاريع التي تبنتها الوزارة حيث يعتمد على تبادل الخبرات مع جامعات دول البحر الأبيض المتوسط، حيث يمكن للجامعة الجزائرية الاستفادة من هذه الخبرات.

## 1- مفهوم مشروع AQI-UMED

<sup>1</sup> Assurance qualité interne dans les universités de la méditerranée.



هو مشروع أوروبي انطلق في يناير 2010، وانتهى خلال الندوة التي تقرر فيها المشروع في 24 و 25 يناير 2013 حيث هو ممول من قبل المفوضية الأوروبية (برنامج تمبوس في تحديث التعليم العالي في البلدان الشريكة للاتحاد الأوروبي)، ويسعى المشروع للمساعدة في تطوير ضمان الجودة وممارسات التقييم في الجامعات في المغرب عن طريق الحصول على المؤسسات في شمال وجنوب البحر الأبيض المتوسط تقاسم تجاربهم. وكانت الأولوية لإعداد معايير الجودة المشترك وإجراء التقييم المؤسسي ضمن عشر جامعات من الجزائر والمغرب وتونس، والتي تنطوي على وزارة التعليم العالي من كل من هذه البلدان. والمشروع تماشيا مع الهدف وهو تطوير أدوات الحكم للجامعات في المغرب لجميع بعثاتها (التدريب والبحوث والخدمات للمجتمع والتنمية الاجتماعية والاقتصادية). وكان AERES أحد شركاء المشروع جنبا إلى جنب مع ANECA، لأغراض تبادل الخبرات والدراية، لا سيما من خلال عمليات التقييم المتكاملة التي تجريها (<http://www.aeres-evaluation.com/News/News/European-project-Aqi.-Umed> 13/06/2015.)

والجامعات التي شاركت في هذا المشروع هي:

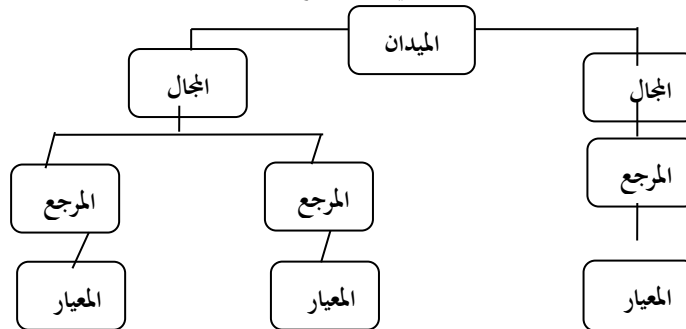
- 03 جامعة جزائرية حكمت ثلاثة ندوات الجهوية للجامعات مع حضور وزارة التعليم العالي، وهي: المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي لوهراڤن ENSET؛ جامعة بومرداس؛ جامعة قسنطينة.
  - 03 جامعات مغربية مع وزارة التعليم العالي كآلاتي، جامعة وجدة؛ جامعة قنيطرة؛ جامعة تيتوان.
  - 04 جامعات تونسية مع حضور وزارة التعليم العالي، وهم؛ جامعة تونس؛ جامعة سوس؛ جامعة قنطاج؛ جامعة سفاقس.
  - 04 جامعات أوروبية وهي: الجامعة التكنولوجية (فرنسا)؛ الجامعة الشرقية كريتال (فرنسا)؛ جامعة ديشال (إسبانيا)؛ جامعة ليار بروكسال (بلجيكا).
  - 02 وكالة التقييم الخارجي، وهي؛ L'ANECA (إسبانيا). L'AERES (فرنسا).
  - وكالة الجامعة الفرونكوفونية L'AUF<sup>2</sup> كشريك للمشروع وخبير مستقل مكلف بالتقييم.
  - CIEP الفرنسية منظمة مكلفة بالتسيير والتنسيق ومتابعة المشروع.
- (BENZIANE Abdelbaki et autres, 2012, p 09-10.)

**2- تعريف مرجع الجودة:** مرجع الجودة هو جملة أهداف تعدها مؤسسة تعليم عالي تحسبا للنقد الذاتي أو التقييم الذاتي ليكون بمثابة دليل اندماج إدارة المؤسسة في مسار الجودة. ويكون وصف النتائج المنتظرة، وعرض الأجهزة المتوفرة، ثم العمليات المنجزة ومؤشرات القياس هي العناصر التي ستبرز من عملية النقد الذاتي (Auto réflexion).

### 3- مبادئ إعداد المرجع

استنادا لتعريف مشروع AQI-UMED يتكون نظام المراجع من ميادين، ومجالات ومعايير، فيتفرع الميدان إلى مجالات، وكل مجال يتفرع إلى مراجع، ويمكن تقسيم المرجع إلى معيار أو عدة معايير. ولقد تم تقسيم النظام إلى عدة ميادين توخيا للوضوح، (بداري كمال، بوباكور فارس، حرز الله عبد الكريم، 2013، ص 55). مثلما هو مبين في الشكل التالي،

الشكل رقم: (02) هيكلية النظام المرجعي في مشروع AQI-UMED



المصدر: (بداري كمال، بوباكور فارس، حرز الله عبد الكريم، 2013، ص 55).

#### 4-تصريح بولون Bologne 19 جوان 1999

- واصل وزراء التربية لـ 29 دولة أوروبية العمل الذي بدأ في الصوروبون ووقعوا على تصريح بولون. من بين الأهداف المسطرة: بناء الفضاء الأوروبي الموحد للتعليم العالي مع وضع مجموعة خطط عمل من أهدافها:
- تبني نظام اعتراف أوروبي لجعل الشهادات الجامعية أكثر شفافية؛
  - وضع مسار جامعي مبني على مرحلتين أساسيتين ومرحلة ثالثة للبحث؛
  - إدخال نظام الأرصدية يضمن مكتسبات الطلبة؛
  - تسهيل حركة الطلبة، الأساتذة، الباحثين والأعوان الإداريين؛
  - تطوير أدوات مشتركة لتقييم أحسن لنوعية التعليم العالي؛
  - تدعيم البعد الأوربي بحوى برامج التعليم العالي. (بداري كمال، بوباكور فارس، حرز الله عبد الكريم، 2013، ص 141).

#### خاتمة:

من خلال هذا العرض نستخلص حقيقة مفادها أن تبني المؤسسة الجامعية لضمان الجودة يعتبر عنصراً مهماً لتحقيق هدفها والمحافظة على النجاح والرقى بالمستوى العلمي للجامعة، لهذا كان تطبيق مؤسسات التعليم العالي لمعايير لأساليب ضمان الجودة في التعليم العالي، والتي تقدمها استناداً على أسس علمية عالمية بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة الجودة لدى كل من أعضاء هيئة التدريس ومن طلبة، إدارة. على ضوء هذه الحقائق النظرية التي استعرضها الباحث من مجموعة من الأدبيات، فظهرت أهمية الذهاب إلى تطبيق الجودة لا الانتظار أن تأتي إلينا لتحصيل منتجات ذات جودة عالية.

#### قائمة المراجع:

1. أحمد الخطيب، رداح الخطيب (2010). الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية (أموذج مقترح). (ط1)، الأردن، عالم الكتب الحديث.
2. بداري كمال، بوباكور فارس، حرز الله عبد الكريم، (2013)، ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي إعداد وإنتاج التقييم الذاتي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 121.
3. زين الدين بروش، يوسف بركان، (2012)، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، متخصص في مجال جودة التعليم العالي، يعقد دورياً في إحدى جامعات الوطن العربي، وينبثق بكافة هيئاته عن اتحاد الجامعات العربية، ويتخذ من جامعة الزرقاء مقراً دائماً لأمانته العامة، يومي 11/10 - 05/11.
4. سعيد بن علي العضاضي (2012). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة ميدانية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد (9) المجلد الخامس، الأردن.
5. سهيل روق دياب (2009). معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجامعة الفلسطينية الفاعلة - دراسة حالة. مقال في مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد السابع عشر- تشرين الأول، غزة.
6. سوسن شاكور مجيد، محمد عواد الزبيدات (2008). الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، (ط1)، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
7. سيد محمد جاد الرب (2010). إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، مصر.
8. عبد الراضي حسن المرغني (2008). تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية والاعتماد لتطوير التعليم الجامعي وقبل الجامعي، ط 01، القاهرة.
9. عبد الغني يوسف قرم (2008). الجودة بين الحاضر والمستقبل. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الأول، العدد 03.
10. عبد المحسن بن محمد السميح (2010). دراسات في الإدارة الجامعية. ط 01، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
11. عماد أبو الرب وآخرون (2010). ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات. ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
12. عيسى صالحين فوج، مصطفى عبد الله محمود الفقهي (2013). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد (14)، المجلد السادس، الأردن.
13. فريد كورتل، أمال كحيل (2012). الجودة وأنظمة الإيزو، (ط1). عمان، دار كنور المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
14. فواز التميمي (2008). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو(9001)، (ط1)، الأردن، عالم الكتب الجديد- جدارا للكتاب العالمي.
15. قاسم نايف علوان (2009). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، (ط01)، الإصدار الثاني، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
16. مات سيقر، ترجمة خالد الغامدي (2007). مرجع العالمي لإدارة الجودة، (ط01)، مصر، دار الفاروق للنشر والتوزيع.
17. محمد عبود الحراشحة، ياسين عبد الوهاب أحمد (2013). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للكفايات التدريسية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر طلبة كلية التربية بجامعة الباحة في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي العدد (14) المجلد السادس، الأردن.
18. ناصر مراد، (2013)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة التعليم العالي حالة الجزائر-، جامعة الزيتونة الأردنية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي لضمان الجودة في التعليم العالي.
19. يوسف حجيم الطائي وآخرون (2008). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. (ط1) عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

20. BENZIANE Abdelbaki et autres, Rapport D'autoévaluation relatif au domaine formation du référentiel et au département de physique-chimie au titre de l'année universitaire 2011-2012 Projet

- TEMPUS IV «AqiUmed » N° 158889-TEMPUS-1-2009-FR-SMGR Renforcement de l'Assurance qualité interne dans les Universités de la Méditerranée", Juillet 2012, p 09-10.
21. <http://www.aeres-evaluation.com/News/News/European-project-Aqi-Umed> 18:55 13/06/2015
  22. Peter Mortimore (1991). Measuring Educational Quality", *British Journal of Educational Studies*. Vol (39), N (1).
  23. Seddiki Abdallah (2004). Management de la qualité, *De l'inspection a l'esprit kaizen*. OPU.
  24. Terfaya Nassima (2004). Démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques. Ed Houma, Alger.
  25. [www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-de-deontologie-de-la-profession-universitaire](http://www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-de-deontologie-de-la-profession-universitaire) PDF 11:50 2015/05/07.
  26. [www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-de-deontologie-de-la-profession-universitaire](http://www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-de-deontologie-de-la-profession-universitaire) 11:50 2015/05/07.
  27. [www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-de-deontologie-de-la-profession-universitaire](http://www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-de-deontologie-de-la-profession-universitaire). 11:50 07/05/015.
  28. [www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-de-deontologie-de-la-profession-universitaire](http://www.mesrs.dz/-/le-pr-mebarki-installe-les-membres-du-conseil-d-ethique-et-de-deontologie-de-la-profession-universitaire) PDF 11:50 2015/05/07.

## أحكام الاتفاقيات المبرمة بين شركة المساهمة ومسيريها من حيث الأشخاص:

فرواني أمال ليندة

طالبة دكتوراه كلية الحقوق والعلوم السياسية

حوالف عبد الصمد

أستاذ محاضر "ب" كلية الحقوق والعلوم السياسية

**الملخص:** قد تبرم شركة المساهمة مع ممثليها بعض العقود، مما يجعل هذا الأخير في تضارب بين تحقيق مصالحه الشخصية ومصالح الشركة المزمع بمراعاتها، لذلك فرض المشرع عند عقد كل اتفاقية مع أشخاص يتواجدون في وضعية قد ينجم عنها تغليب مصالحهم الشخصية على مصلحة الشركة لمجموعة من الأحكام.

من أبرز أنواع شركات الأموال وأكثرها أهمية، شركة المساهمة حيث يكمن دورها في المساهمة بشكل فعال وظاهر في التطوير الاقتصادي والصناعي، بسبب قدرتها على جمع رؤوس أموال ضخمة، وتوسع نشاطاتها في التجارية، وكثيرا ما تضطر الشركة التعاقد مع ممثليها، مما يجعله في تضارب بين مصالح الشركة من جهة، ومصالحه من جهة أخرى. وهذا ما أدى لفرض المشرع قيودا على هذا النوع من التعاقد منظما المسألة هذه في شركة المساهمة وحدها دون غيرها، وسواء ذات النمط الكلاسيكي أو ذات النمط الحديث<sup>1</sup>.

وتختلف الاتفاقيات المبرمة بين شركات المساهمة ومسيريها باختلاف موضوعها، فالاتفاقيات موضوع الدراسة تستلزم إتمام إجراءات خاصة لعقدتها، بدءا من فرض رقابة سابقة ولاحقة على إبرام العقد، تتجسد أساسا في واجب الحصول على ترخيص سابق للتعاقد من مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة حسب الحالة، ثم عرض الاتفاقية على المساهمين في إطار الجمعية العامة للمصادقة عليها بناء على تقرير خاص من محافظي حسابات الشركة. ونظرا لضرورة المعاملات التجارية قد تبرم الشركة مع ممثليها بعض العقود، مما يجعل هذا الأخير في تضارب بين تحقيق مصالحه الشخصية ومصالح الشركة المزمع بمراعاتها، وقد فرض المشرع عند عقد كل اتفاقية مع أشخاص يتواجدون في وضعية قد ينجم عنها تغليب مصالحهم الشخصية على مصلحة الشركة "مجموعة من التنظيمات"، وبالتالي لا تخضع الاتفاقيات للتخصيص المسبق والمصادقة اللاحقة، إلا بما يتمتع به المتعاقد من سلطات ونفوذ في الشركة. ومن ثم يتوجب تحديد هؤلاء الأشخاص المتمتعين بهذا النفوذ من جهة (المحور الأول)، وكذا تحديد وضعيتهم بالنظر للاتفاقية (المحور الثاني).

**Abstract:** A joint stock company may enter into contracts with its representatives, which makes conflict between the realization of his personal interests and the interests of the company obliged to observe them. Therefore, when entering into an agreement with the law, the legislator may impose the personal interests of the company on a set of provisions.

The company often has to contract with its representatives, which makes conflicts with the company on one hand, its interests on the other.

The agreements concluded between the joint stock companies and their supervisors vary according to their subject matter. The agreements in question require special procedures to be concluded, starting with the imposition of prior and subsequent supervision of the contract. This is mainly the duty to obtain a prior license to be contracted by the Board or the Supervisory Board as the case may be. Then, present to shareholders in the framework of the General Assembly for approval on the basis of a special report from the company's accountants.

In view of the necessity of commercial transactions, the company may enter into contracts with its representatives, which makes a conflict between the realization of his personal interests and the interests of the company obliged to observe them. The legislator imposed upon each agreement with persons in a situation that may result in the preference of their personal interests in the interest of the

<sup>1</sup> - تسيير شركة المساهمة المزودة بالنظام التقليدي تسيير من قبل مجلس الإدارة ورئيس لهذا المجلس مع الجمعيات العمومية للمساهمين. أما النمط الحديث، فلقد سعى المشرع من خلال المرسوم التشريعي 93-08، إلى الفصل بين التسيير والرقابة، وهذا التنظيم الجديد لشركات المساهمة لا يشكل شكلا جديدا ومستقلا لشركة تجارية، وإنما يعتبر فقط حالة جديدة لتسيير شركات المساهمة، ويجوز تبني هذا النظام من بداية الشركة، كما يجوز إدخاله أثناء نشاط الشركة.

وقد منح المشرع سلطة التسيير لمجلس المديرين، وسلطة الرقابة فأرجعها إلى مجلس المراقبة. الطيب بلولة، قانون الشركات، سلسلة القانون في الميدان، برتي للنشر، الجزائر 2008، ص 79.

company " set of the regulations, "and therefore the agreements are not subject to prior authorization and subsequent approval, except with the power and influence of the contractor in the company.

**Key words:** Shareholder Companies, Members of administrative bodies, controlling Shareholder Company, The interests of the contractor, the interests

### المحور الأول: الأشخاص المعنية بنظام الترخيص المسبق

يخص القانون القائم بالإدارة ومن ثم المسيرين لشركة المساهمة بنظاميها، الذين يقومون بإبرام اتفاقيات مباشرة ومرخصة مع الشركة<sup>2</sup>. وعموما يتمثل الأشخاص الخاضعين لإلزامية الترخيص المسبق عامة في أعضاء هيئات الإدارة والتسيير والرقابة، حسب القانون التجاري.

وبالإضافة لهؤلاء الأشخاص الأعضاء، هنالك أشخاصا آخرين يتمتعون بالنفوذ والصلاحيات، هم: \*الرئيس أو المدير العام، \*المديرين العامين المساعدين، \*المساهمين بنسبة عشرة بالمائة<sup>3</sup>.

### أولا: أعضاء هيئات إدارة ورقابة شركة المساهمين

أخضع المشرع الجزائري<sup>4</sup>، كل اتفاقية تبرم مع القائم بالإدارة سواء كان شخصا طبيعيا او معنويا، لنظام الترخيص المسبق، نظرا لتمتع هذا الأخير بنفس الصلاحيات والسلطات للشخص الطبيعي.

ويندرج ضمن هذه الطائفة رئيس مجلس الإدارة<sup>5</sup>، وحتى المدير العام بالرغم من عدم ذكر المشرع له، إلا أنه يستفاد من نص المادة 629 ضرورة حصول المدير العام على ترخيص مسبق إذا ما تعاقد مع الشركة، على أساس أن العواقب الضارة بالشركة من جراء الاتفاقيات غير الموافق عليها يمكن ان تلقى على عاتق القائم بالإدارة أو المدير العام المعني.

وأهمية الذكر الصريح للمدير العام، تتجلى عند اختياره من خارج مجلس الإدارة فلا يعد قائما بالإدارة -المديران العامون قد يختارون من بين القائمين بالإدارة أو من غيرهم خارج مجلس الإدارة وحتى من غير المساهمين شرط أن يكونا أشخاصا طبيعيا<sup>6</sup>، بالتالي لا يخضع لأحكام الإذن السابق لاقتصار المشرع على ذكر القائم بالإدارة في النص دون غيره<sup>7</sup>.

بالرجوع لأحكام المادة 612 من القانون التجاري، نجد المشرع قد أخضع ممثل الشخص المعنوي القائم بالإدارة لنفس التزامات القائم بالإدارة الشخص الطبيعي وحمله نفس مسؤولياته المدنية والجزائية، فيمكن اعتباره من الأشخاص الخاضعين لإلزامية الحصول على إجازة من مجلس الإدارة.

أما عن شركة المساهمة ذات النظام الجديد، فقد أخضع المشرع<sup>8</sup> أعضاء مجلس المراقبة ومجلس المديرين لواجب الحصول على ترخيص من مجلس المراقبة قبل إبرام أية اتفاقية مع الشركة.

وعن ممثل الشخص المعنوي هنا، يطبق عليه نظام الاتفاقيات على أساس خضوعه لنفس شروط والتزامات عضو مجلس المراقبة الشخص الطبيعي<sup>9</sup>، بالرغم من عدم نص صراحة على إلزامية حصوله على الترخيص.

وعن المدير الفعلي الذي يعتبر كل شخص يتدخل في تسيير وإدارة الشركة من دون تأهيل قانوني، فلم ينص التشريع على اعتباره ضمن قائمة الأشخاص الخاضعين لهذا النظام، وأمام ضرورة التفسير الضيق لأحكام الاتفاقيات المتعلقة بالنظام العام لا يجوز

<sup>2</sup>- SALAH (M) les conventions soumises à autorisation et contrôle : détermination du champ d'application des personnes concernées, Revue d'entreprise et commerce, 2009, n°5, P. 17.

<sup>3</sup> <http://www.prosoiétés.com>, Art L225-38 C .Com.fr

<sup>4</sup> - المادة 628 ق.ت.ج.

<sup>5</sup> - المادة 635 ق.ت.ج.

<sup>6</sup> - المادة 641 فقرة أولى ق.ت.ج.

<sup>7</sup> - المادة 628 فقرة أولى ق.ت.ج.

<sup>8</sup> - المادة 670 ق.ت.ج.

<sup>9</sup> - مادة 663 ق.ت.ج.

إدراجه ضمن القائمة، ما ينجم عنه إمكانية إفلاته من النظام الرقابي، ذلك على أساس تمتعه بسلطات أكثر من تلك التي يتمتع بها المدير القانوني، والنفوذ الأقوى التي يتمتع بها أيضا، إذ يمكنه إبرام اتفاقيات فيها تغليب لمصلحه دون رقابة... وبالرجوع للأحكام العامة تكون الاتفاقية قابلة للإبطال على أساس الغلط الذي يشوبها كسبب من أسباب إبطال العقود، فتبطل الاتفاقية بناء على أحكام العيوب التي تشوب الرضا باعتباره ركن من أركان العقد.<sup>10</sup>

وتجدر الإشارة لعدم تطبيق إلزامية الترخيص المسبق على الاتفاقيات المبرمة مع: المدير، أو عضو هيئة الإدارة أو الرقابة، قبل تعيينه في هذا المنصب، وحتى إن تواصل تنفيذها لما بعد ذلك إذ أن العبرة بزمن التعاقد لا بوقت دخولها حيز التنفيذ وبداية سريان الآثار الناجمة عنها.<sup>11</sup>

وتستثنى من مجال الاتفاقيات المنظمة أيضا، الاتفاقيات المبرمة بعد فقد المتعاقد المدير أو عضو هيئة الإدارة أو الرقابة، الصفة لأي سبب من الأسباب إلا إذا احتفظ بنفوذه لاسيما في حالة الاستقالة السابقة بوقت وجيز للتعاقد وثبت أنها ما كانت إلا تحايلا منه لإبرام اتفاقيات فيها تغليب لمصلحه حيث تبطل بسبب التدليس.

ويخرج في هذا السياق ومن هذا المجال كل شخص لم يذكره المشرع لضرورة التوقف عند إرادته مثل: المدير التقني أو التجاري أو المالي، وعمامة إشارات المديرية المرتبطين مع الشركة بعقد عمل.

### ثانيا: الأشخاص غير المديرين المعنية بالترخيص المسبق

يمتد نظام الاتفاقيات المرخصة إلى فئة أخرى غير أعضاء هيئات الإدارة والرقابة، هذا عن المشرع الفرنسي حيث تشمل فئة ثالثة لم يشملها نظيره الجزائري، تتجسد في نوع من المساهمين، والشركات المراقبة لبعض الشركات المساهمة في رأسمال الشركة.

#### **1. المؤسسات المرتبطة بأعضاء هيئات إدارة ورقابة شركة المساهمة المتعاقدة**

لقد أزم المشرع<sup>12</sup>، المؤسسة المرتبطة بأحد أعضاء مجالس الإدارة أو المديرين أو المراقبة لشركة المساهمة المتعاقدة، أي كان الارتباط إداريا أو اشتراك، الحصول على الترخيص المسبق قبل إبرام الاتفاقية معها.

وقد اشترك المشرع في اعتبار الطرف المتعاقد مع الشركة يتجسد في "مؤسسة" والمقصود بها في نظام الاتفاقيات 'المؤسسات الفردية على اختلاف طبيعة نشاطها وحجمها، وصولا للشركات المدنية والتجارية كيف ما كانت عمومية أو خاصة، وطنية أو أجنبية'<sup>13</sup>. ولا تطبق أحكام الترخيص المسبق في المؤسسة الأجنبية إلا إذا كان المعنى بالأمر في إحدى الوضعيات المحددة بموجب النص القانوني. وبخصوص الجمعيات، فمن حيث المبدأ يتوجب استبعادها من مجال تطبيق النص القانوني لعدم اتخاذها شكل المؤسسة، فهنا يكمن الخلاف بين التشريع الجزائري، حيث لم يمنع هذا الأخير الجمعيات من إتمام تصرفات فيها تحقيق الربح واكتفى بحظر توزيعها<sup>14</sup>.

وذلك ما يفسر وجود جمعيات في المنظومة التشريعية الفرنسية تقرب من المؤسسة التجارية، ومن تم تخضع الاتفاقيات معها لإلزامية الترخيص المسبق والمصادقة اللاحقة إذا ما اشتركت مع الشركة المتعاقدة في المسيرين حماية لمصلحة الشركة.

وبخصوص المؤسسة المتجسدة في تجمع ذي منفعة اقتصادية، لم يسمح المشرع الجزائري إلا للأشخاص المعنوية لتكوين هذا التجمع<sup>15</sup>، على خلاف نظيره الفرنسي الذي أجاز للأشخاص الطبيعية هي الأخرى بتأسيس تجمع.

10- سعيد بوقور، الاتفاقيات بين شركة المساهمة ومديريها أو الشركاء، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الحقوق، تخصص قانون

الاعمال، جامعة وهران، كلية الحقوق 2012، ص 149

11- سعيد يوسف البستاني وعلي شعلان، عواضة الوافي في أساسيات قانون التجاوز التجار، الشركات التجارية، المؤسسة التجارية، الإسناد التجارية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت الطبعة الأولى 2011، ص 151

12- المادة 628 فقرة 2 ومادة 670 فقرة 3 ق.ت.ج.

13- بوقرور سعيد، المرجع السابق، ص 155.

14- انظر، المرجع نفسه، ص. 157.

15- المادة 796 ق.ت.ج.

وبذلك أوجب المشرع في شركة المساهمة ذات مجلس المديرين إتباع إجراءات الترخيص المسبق والمصادقة اللاحقة، متى كان أحد القائمين بإدارتها، مالكا، شريكا، مسيرا، قائما بالإدارة أو مديرا للمؤسسة المتعاقدة<sup>16</sup>.

وإذا كان ممثل الشخص المعنوي عضو مجلس الإدارة، مسيرا قائما بإدارة المؤسسة المتعاقدة أو مديرا لها، استلزم الأمر الحصول على الإذن لإبرام أية اتفاقية بين الشركة والمؤسسة المذكورة، لأن وضعيته ينجم عنها مصالح مباشرة له، واصطلاح "مديرا للمؤسسة" المستخدم في المادة 628 فقرة 2، يشمل كل أنواع المديرين: المدير العام، إدارات المديرية، المدير الفعلي، أعضاء مجلس المديرين، باستثناء أعضاء مجلس مراقبة شركة المساهمة وشركة التوصية بالأسهم، إذ أن المجلس هنا لا يعد هيئة إدارية بل هيئة رقابية<sup>17</sup>، ورغم عدم التصريح في النص بعضو مجلس المراقبة من جهة التعاقد مع المؤسسة، إلا أن الاتفاقيات المبرمة مع مؤسسته تخضع للإلزامية الترخيص المسبق والمصادقة اللاحقة من جهة احتمال المصلحة غير المباشرة.

أما عن التشريع الفرنسي، فقد استقر على إلزامية الحصول على الترخيص المسبق من كان أحد القائمين بالإدارة أو المدير العام أو أحد المديرين العامين المفوضين، أو أحد أعضاء مجلس المديرين أو مجلس المراقبة، مالكا للمؤسسة، شريكا مسؤولا من غير تحديد، مسيرا، قائما بالإدارة، عضوا في مجلس المراقبة وبصفة عامة مديرا لهذه المؤسسة<sup>18</sup>.

كما أن نفس الحكم ينطبق على ممثل الشخص المعنوي القائم بالإدارة أو العضو في مجلس المراقبة، على أساس خضوعه لنفس واجبات والتزامات الشخص الطبيعي القائم بالإدارة أو عضو مجلس المراقبة<sup>19</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن المشرع قد بدأ بأهم وضعية يكون فيها عضو المجلس، وهي تلك المتعلقة بملكية المؤسسة، فمتى كان هذا العضو مالكا لها استوجب إتباع الإجراءات القانونية للرقابة السابقة واللاحقة، ولعل أفضل مثال يضرب على هذه الحالة: هو التعاقد مع المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة، الذي يعد بمثابة التعاقد مع مالكاها الوحيد، وطبيعي أن يغلب مصلحة مؤسسته على مصلحة شركة المساهمة العضو في إحدى مجالسها، ولو كان في الوقت ذاتها فيها شريكا.

وفيما يخص تطبيق إجراءات الترخيص المسبق حول التجمع ذو المنفعة الاقتصادية، عند إبرام اتفاقية معه إذا كان مدير الشركة المتعاقدة عضوا فيه، حسب رأي جانب من الفقه جواز تطبيق أحكام الترخيص السابق على الاتفاقيات المبرمة مع التجمع، أما الرأي الثاني ذهب إلى عكس ذلك أي عدم خضوع الاتفاقيات مع التجمع إلى الرقابة السابقة متى كان المعني بالأمر عضوا فيه، على أساس عدم اتصافه بصفة الشريك، وإن كان يتحد في طبيعة المسؤولية مع الشريك المسؤول مطلقا عن ديون الشركة.

ويستبعد التفسير الضيق للأحكام القانونية أي عدم شمول الاتفاقية إلزامية الترخيص المسبق بخصوص عضو التجمع، استثناء حالة ثبوت المصلحة الغير مباشرة (أو التعاقد بالوساطة)، كما ان التفسير الواسع يؤدي لمخالفة الأساس القانوني، اذ ينجر عنه شمول الاتفاقيات المبرمة مع التجمع متى كان مدير الشركة المتعاقدة عضوا فيه<sup>20</sup>.

وفي جميع الحالات، يخضع ممثل الشخص المعنوي القائم بالإدارة أو عضو مجلس المراقبة، الذي يشغل إحدى الوضيعات المذكورة كالملكية والشراكة في المؤسسات المتعاقدة للحكم المطبق على من يمثله<sup>21</sup>.

ومتى كان مدير شركة يشغل إحدى الوضيعات المذكورة مع مؤسسة ثانية، بغض النظر إذا كانت له مصلحة أو لا في التعاقد، فقد أوجب المشرع الحصول على الترخيص المسبق بمناسبة تعاقد الشركة مع المؤسسة، فالمصلحة مفترضة بمجرد وجود مديرين

<sup>16</sup>- المادة 628 فقرة 2 ق.ت.ج.

<sup>17</sup>- المواد 643 فقرة 2، 654 و655 بالنسبة لشركة المساهمة، والمادة 715 ثالثا 7 بالنسبة لشركات التوصية بالأسهم ق.ت.ج.

<sup>18</sup>- Art L. 225-38 al.3 et L. 225-86 al.3 c. com.fr.

<sup>19</sup>- 2 Art L.225-20 et L.225-76 C.com.fr

<sup>20</sup> - سعيد بوقرور، المرجع السابق، ص.172 .

<sup>21</sup>- M.SALAH, les convention soumises à autorisation et contrôle, op.cit.,P.57

مشتركين بين الشركتين المتعاقدتين، فلا داعي لإثبات المصلحة غير المباشرة للمعني، ويكفي إثبات أنه يشغل إحدى الوضعات المذكورة في النص، حتى تطبق إجراءات الترخيص المسبق والمصادقة اللاحقة<sup>22</sup>.

وتجدر الإشارة أن التعاقد بين شركة ومؤسسة يشتركان في المديرين كثيرا ما يتجسد من الناحية العملية داخل مجموعة الشركات، ما يؤدي إلى تنازع بين مصلحة المجموعة من جهة، ومصلحة الشركة العضو في المجموعة من جهة أخرى، حيث بإمكان المدير تغليب مصلحة على أخرى، بحكم انتفاعه من الشركة الأقرب إلى مصلحته الشخصية.

وذلك ما دفع بالمشروع إلى إخراج هذا النوع من الاتفاقيات من دائرة التعاقد الحر وإخضاعه الى واجب الحصول على الإجازة القبلية والرقابة، حماية لمصلحة الشركتين معا، مجرد تواجد مسيرين مشتركين، حيث قام بتحديد روابط العضوية التي تجمعهما، ومن تم تطبيق أحكام الاتفاقيات المنظمة، وإن كانت الشركة التابعة مملوكة كلياً للشركة الام وبغض النظر عن طبيعة المساعدات الإدارية، المحاسبة، تجارية، كفالة... إلا إذا كانت العملية تتعلق بالنشاط العادي للشركة ومبرمة بشروط مألوفة، وما أكثرها داخل مجموعة الشركات<sup>23</sup>، إلا أن فرض هذه الإجراءات يتعارض مع الغاية من تكوين المجموعة، وهي تسهيل المعاملات والعلاقات بين الأعضاء وتحريرها من القيود من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، بالتالي يتوجب توسيع دائرة الاتفاقيات الحرة في علاقات أعضاء المجموعة الواحدة.

وأخيرا لم يوضح المشروع موقفه بخصوص ممثل الشخص المعنوي القائم الإدارة أو عضو مجلس المراقبة، فهو يأخذ نفس حكم من يمثله وعليه تخضع الاتفاقيات المبرمة مع المؤسسة التي يحتل فيها هذا الممثل أحد المراكز المحددة في النص لإلزامية الترخيص المسبق<sup>24</sup>.

## 2. الاتفاقيات المبرمة بين شركة المساهمة وشركائها أو الشركة المراقبة للمساهم الشخص المعنوي:

لقد اقتصر الأمر على المديرين منذ صدور أول تشريع ينظم هذه الاتفاقيات في فرنسا، باعتبارهم أصحاب السلطة والنفوذ في الشركة.

وإن التعاقد مع المساهم لا يخلو من الخطورة، حيث أظهرت الحياة العملية للشركات أن بعض المساهمين الحائزين على نسبة معتبرة من حقوق التصويت في الجمعيات العامة يتمتعون بنفوذ يفوق ذلك الذي يتمتع به المديرين، حيث اقترحت لجنة عمليات البورصة إلزام المساهم الحائز لنسبة 5% من رأس المال بإجراءات الترخيص المسبق والرقابة اللاحقة، والأمر كذلك داخل مجموعة الشركات متى كانت شركة تملك نفس النسبة في شركة أخرى.

وبذلك أصبح المساهمون ذوي النفوذ والمديرون في حيز أحكام الاتفاقيات المنظمة، حماية للمصالح داخل الشركة أو التجمع وأيضا حماية لأقلية المساهمين، إلا أن نسبة 5% الضئيلة، أدت إلى توسيع دائرة المساهمين المعنيين بالتنظيم بشكل كبير، والى إقبال إدارة الشركة باستصدار الرخص المسبقة كلما أراد مساهم يمتلك تلك النسبة للتعاقد مع الشركة<sup>25</sup>، ذلك ما دفع المشروع الفرنسي إلى رفع النسبة إلى 10% تخفيفا من إصدار التراخيص المسبقة والتي استقر عليها حاليا<sup>26</sup>.

ويستخلص من الأحكام التشريعية الفرنسية أنه لم يكتف بإدراج المساهم الذي يحوز نسبة 10% من حقوق التصويت ضمن فئة الأشخاص المعنية بالاتفاقيات وإنما مد بموجب القانون 420-2001، مجال تطبيق الترخيص المسبق إلى الاتفاقيات

22- M.SALAH, les convention soumises à autorisation et contrôle, op.cit., P.57

23- عن المشروع الفرنسي، حيث مد بموجب قانون التنظيمات الاقتصادية الجديد مجال تطبيق الترخيص المسبق على الاتفاقيات المبرمة مع الشركة المراقبة (Art. 111-1 loi n° 2001-420) وذلك لاحتمال تعارض المصالح، إلا أنه لم يخص بالذكر إخضاع أعضاء الشركات التابعة في التجمع لنظام الترخيص المسبق، وإنما حصر الحكم على الشركة المراقبة.

24 - المادة 628 فقرة 2 و 670 فقرة 3 ق.ت.ج.

25- سعيد، بوقرور، المرجع السابق، ص. 180.

26- غادة أحمد عيسى، الاتفاقيات بين المساهمين في الشركات المساهمة، مطبعة برججي، طرابلس، لبنان، الطبعة الأولى 2008، ص 87.



المبرمة مع الشركة المراقبة (سواء ذات مجلس الإدارة أو مجلس المديرين ومجلس الرقابة)، لكل شركة مساهمة تحوز نسبة 10% من حقوق التصويت<sup>27</sup>.

بالمقابل فإن المشرع الجزائري لم يدرج المساهم ضمن قائمة الأشخاص الملزمين بنظام الاتفاقيات، الذي يمتلك نسبة معتبرة من حقوق التصويت داخل الجمعيات العامة للشركة، وكذلك المؤسسات المراقبة للمساهم الشخص المعنوي، حيث باستطاعتهم إبرام اتفاقيات مع الشركة بكل حرية دون إجراءات الترخيص المسبق والرقابة اللاحقة... وبذلك يكون المشرع الجزائري قد جانب الصواب بعدم ادراجه هؤلاء الأشخاص في قائمة الأشخاص الخاضعين للإذن، ويكون قد منحهم بطريقة غير مباشرة استغلال سلطتهم ونفوذهم وتغليب مصلحتهم الشخصية على مصلحة الشركة.

### المحور الثاني: مصلحة المتعاقد في الاتفاقية

بغض النظر عن طريقة التعاقد ما إذا كانت شخصية أم غير شخصية، فإن الاتفاقية تخضع للتنظيم كلما كان للمعني بالأمر مصلحة مباشرة في إبرامها (فرع أول) أو مصلحة غير مباشرة (فرع ثاني).

### أولاً: المصلحة المباشرة

متى كان المعني بالأمر مهتما شخصيا بالاتفاقية، كان له مصلحة مباشرة، غير أن إبرامها يكون على طريقتين مختلفتين<sup>28</sup>:

- تتجسد الطريقة الأولى كلما تعاقد المعني بالأمر شخصيا مع الشركة.
- أما عن الطريقة الثانية، فتتحقق عند التعاقد بالوساطة أو باسم مستعار.

### 1. التعاقد الشخصي

أخضع المشرع الاتفاقيات التي تعقد مباشرة بين الشركة وأحد مديريها أو المساهمين للترخيص المسبق والمصادقة اللاحقة<sup>29</sup>، وقد نص على ذلك صراحة بالنسبة لشركة المساهمة ذات مجلس الإدارة، وبالنسبة لشركة المساهمة ذات مجلس المديرين فقد صرح بهذه الوضعية ضمناً، وإن كان -التعبير الضمني أو التعبير الصريح-، يؤديان إلى نفس النتيجة، وهي خضوع الاتفاقية المبرمة سواء مع القائمين ومن في حكمهم أو مع أعضاء مجلس المديرين ومجلس الرقابة إلى الترخيص المسبق تحت طائلة البطلان.

وطريقة التعاقد الشخصي: تقتضي تولى المعني بالأمر إبرام الاتفاقية شخصياً، أي باسمه الخاص، سواء كان هو المباشر لإجراءات التعاقد بنفسه أي التعاقد بين حاضرين، أو بواسطة رسول أي تعاقد بين غائبين<sup>30</sup>.

وعن الحالة الأخيرة، التعاقد بواسطة رسول، فهي تندرج ضمن التعاقد الشخصي والمباشر، ذلك أن المبعوث تتحدد مهامه في نقل التعبير عن الإدارة دون أن يكون طرفاً في التعاقد ولا تؤخذ إرادته بعين الاعتبار<sup>31</sup>، كتعاقد الشركة مع أحد مديريها الغائب عن مجلس التعاقد.

كما أن التعاقد مع مؤسسة ملك للمعني بالأمر يعتبر تعاقدًا مباشرًا، على أساس اتحاد الذمة المالية للمؤسسة بذمة مالكيها.

<sup>27</sup>- ونذكر بعض الأمثلة للشركات المراقبة:

\*شركة "أ" تحوز أكثر من 10% من حقوق التصويت في الجمعيات العامة للشركة "ب" وفي نفس الوقت تمتلك "أ" كل أسهم الشركة "ج" أو أغلبية بشكل يجعلها مراقبة لها، فإن الاتفاقيات المبرمة بين "ب" و "ج" لا تخضع لإلزامية الإذن المسبق على أساس التعاقد المباشر حيث تعقد بكل حرية.

\*اتفاقيات مبرمة "ب" والشركة "د" أخت الشركة "أ" (أي تابعين لشركة واحدة)، يكون لها نفس الحكم المطبق في المثال الأول.

Guillaume wadoux, op .cit, P.11

<sup>28</sup> - سعيد بوقرور، المرجع السابق، ص. 199.

<sup>29</sup> - المادتان 628 فقرة أولى و 670 فقرة أولى ق.ت.ج.

<sup>30</sup> - المادتان 64 و 67 ق.م.ج.

<sup>31</sup> - سعيد بوقرور، المرجع السابق، ص. 202.

ولا شك في اثاره طريقة التعاقد الشخصي تنازع للمصالح، نظرا لاحتمال تعارض مصلحة المتعاقد مع مصلحة الشركة، فحتما يجب اخضاع الاتفاقية للإذن السابق بمجرد تولي الشخص المعني بالتنظيم إجراءات التعاقد، بغض النظر عما إذا كان يتصرف لمصلحته أم لمصلحة شخص آخر.

وتدخل ضمن طائفة التعاقد المباشر "النيابة في التعاقد"<sup>32</sup>، وتعرف النيابة بأنها حلول إرادة شخص معين يسمى النائب، محل إدارة شخص آخر هو الأصيل، في إنشاء تصرف قانوني تنصرف آثاره إلى ذمة الأصيل لا إلى ذمة النائب، وتقسم إلى نيابة قانونية ونيابة اتفاقية، وعن هذه الأخيرة يستمد النائب سلطته في التعاقد من إرادة الأصيل بموجب عقد الوكالة الذي يبين حدود الوكالة. واهم صورة تجسد هذه الوضعية، هي حالة التعاقد مع الشخص المعنوي، الذي يتم بواسطة ممثله الشخص الطبيعي باعتباره نائبا عنه.

## 2. التعاقد غير المباشر (الاسم المستعار)

في هذه الحالة لا يظهر اسم المعني بالأمر في الاتفاقية، إلا أن مصلحته تكون دائما مباشرة من الاتفاقية، وإن حدث وتعاقد بواسطة وكيل فهذا الأخير لا يظهر أنه يتصرف بصفته نائبا ويتعاقد باسمه الشخصي، وهذا ما يعرف بالوساطة الخفية أو المستترة أو التعاقد بالتسخير أو الاسم المستعار.

يكمن الفرق بين طريقة التعاقد المباشرة وطريقة التعاقد غير المباشرة، ففي الأولى تعلم الشركة أن الاتفاقية تبرم لمصلحة المعني بالأمر وآثارها ستنقلب إليه بغض النظر عن شخص المتعاقد (مبعوث أو نائب أو هو شخصا أو نتيجة لحتمية الظروف المحيطة بالتعاقد)، في حين أن الطريقة الثانية الشركة لا تعلم أن المتعاقد ينوب عن المعني بالأمر الذي يتعاقد باسم مستعار (كالوكالة بالعمولة).

وعن هذا الأخير التعاقد بالاسم المستعار، لا يعد تصرفا باطلا، إنما هو جائز من الناحية القانونية، غير أن آثار العقد ترجع إلى الوكيل المتعاقد<sup>33</sup>.

وبالرجوع للتشريع الجزائري، فإنه ذكر التعاقد غير المباشرة من الحالات اللازمة لإخضاع الاتفاقية للترخيص المسبق<sup>34</sup>، وتبقى طريقة التعاقد بالوساطة مشمولة بالنص رغم عدم التصريح بها، إلا أن موقف المشرع يبقى منتقدا سواء لإلغائه صورة التعاقد بالوساطة من احكام اتفاقيات شركة المساهمة الكلاسيكية ولجمعه بين الوساطة والمصلحة غير المباشرة في شركة المساهمة ذات النظام الجديد.

والتعاقد باسم مستعار يتوجب إثباته ولا يفترض، فهي مسألة واقع تخضع للسلطة التقديرية لقاضي الموضوع، وعبئ الإثبات يقع على عاتق الشركة، حيث يكفي إثبات الوساطة بغض النظر عن المصلحة المحققة منها حتى تخضع الاتفاقية للتنظيم.

متى تبين أن المزايا الناجمة عن العقد تعود للمدير أو المساهم، وأن المتعاقد لم يكن إلا وكيله المستتر، وجب هنا استصدار الترخيص المسبق من مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة قبل التعاقد، ثم عرض الاتفاقية لمصادقة الجمعية العامة العادية للمساهمين.

إلا أن الإثبات هذا قد يصعب تحقيقه لا سيما قبل التعاقد، إذ قد يتوفر بعد دخول الاتفاقية حيز التنفيذ وأثناء نقل الحقوق الناجمة عنها للمعني بالأمر، مما يعرضها للبطلان، ومن ثم على الشركة الاستعانة بكل ظرف من شأنه المساهمة في تكوين هذا الإثبات.

32 - المادة 571 وما بعدها ق.م.ج.

33 - المادة 75 ق.م.ج.

34 - المادة 628 فقرة أولى و 670 فقرة ثانية ق.ت.ج.

وتجدر الإشارة إلى أن تعاقد الشركة مع أقارب وزوج المدير أو المساهم، لا يكون بالضرورة لصالح هذا الأخير، ولا يفترض حتما بقوة القانون الاسم المستعار<sup>35</sup>، وما يوجب كذلك إثبات القرب أو الزوج أنه تصرف لمصلحة قريبه المعني بالاتفاقية. وأيضا ما تجدر الإشارة له أنه يتوجب الترخيص المسبق بالاتفاقيات المبرمة إذا كان القائم بالإدارة أو من في حكمه أو عضو مجلس المديرين أو مجلس المراقبة مالكا للمؤسسة المتعاقدة مع الشركة أو شريكا بمسؤولية مطلقة أو فقط شريكا في التشريع الجزائري أو يحتل وضعية إدارية فيها، وهذه الحالات خصها المشرع بالذكر أين افترض التعاقد بالاسم المستعار أو المصلحة غير المباشرة بقريضة قانونية قاطعة حيث ألزم إخضاعها للرقابة بمجرد احتلال الأشخاص المعنيين بالنص في المؤسسة إحدى الوضعية<sup>36</sup>، وأهم مثال من الناحية الواقعية بخصوص التعاقد باسم مستعار هو عند التعاقد مع المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة، ملك للمدير أو المساهم المعني بالأمر ليتخفى وراءها، باعتبارها شخصا معنويا في التعاقد، تحقيقا لمصلحة الذاتية مستترا تحت غطاء استقلالية الذمة المالية بين الشخصيتين، ثم يقوم بنقل الحقوق الناجمة عن الاتفاقيات المبرمة مع المؤسسة إلى ذمته المالية الشخصية<sup>37</sup>.

### ثانيا: المصلحة غير المباشرة

وتتجسد الصورة هنا دون تدخل المدير أو المساهم أو من في حكمه في إتمام الاتفاقية، حيث يكون له منها مصلحة غير مباشرة محققة بصفة نظامية، فالتعاقد هنا يكون دائما مع شخص أجنبي عن المدير أو من في حكمه يتصرف لمصلحته الشخصية أو لمصلحة الآخرين، ولا يكون بأي حال وكيلا عن المستفيد، لا بصفته نائبا ولا مسخرا يتعاقد باسمه المستعار. والفرق بين التعاقد الشخصي للمصلحة المباشرة والتعاقد للمصلحة غير المباشرة، يكمن في أن الأول يشرف المعني بالأمر شخصيا على إبرام الاتفاقية أو عن طريق وكيله الظاهر، في حين يكون المتعاقد في الصورة الثانية دائما شخصا أجنبيا. إلا أن الفرق لا يكاد يتضح بين التعاقد بالاسم المستعار للمصلحة الشخصية المباشرة، وتحقيق مصلحة غير مباشرة من الاتفاقية، حيث ذات الحالة الظاهرة في هذه الأخيرة هي في الحالة الأولى أي التصرف لمصلحة المدير أو من في حكمه شخصيا بالاتفاقية لإبرام هذه الأخيرة باسمه الشخصي وكأنه أجنبي عنه، بالرغم من أنه وكيل خفي ولإيضاح الفرق، نقدم مثالا: حسب قرار محكمة النقض الفرنسية، عند فصلها في قضية تتعلق بوعده ببيع جزء من عقار الشركة، ميرم بينها عن طريق رئيسها المدير العام من جهة، وزوجة هذا الأخير من جهة أخرى التي تسكن العقار موضوع الوعد بالبيع رفقة زوجها، وقد قررت المحكمة بطلان الاتفاقية لعدم إتباع إجراءات الترخيص المسبق، مسببة قرارها تارة بوجود مصلحة غير مباشرة لرئيس الشركة ما دام أنه سكن مع زوجته في نفس العقار، حتى وإن كان زواجهما مبنيا على نظام الفصل بين الذمتين، وتارة أخرى تعلق القرار على أساس اعتبار الزوجة اسم مستعار لزوجها الرئيس المدير العام الذي تعاقد بواسطتها وهو المستفيد المباشر من التصرف<sup>38</sup>. كما تجدر الإشارة إلى أن المصلحة غير المباشرة لا تظهر إلا عند إنتاج الاتفاقية لآثارها، أي بصفة لاحقة لإبرامها، في حين أن التعاقد بالاسم المستعار يظهر متى تصرف هذا الأخير لمصلحة موكله أي لحظة إبرام العقد على اعتبار هذا الأخير المستفيد المباشر من التصرفات موضوع التوكيل.

ورجوعا للتشريع الجزائري الخاص بالاتفاقيات، لا نجد يجعل المصلحة غير المباشرة من دواعي الترخيص المسبق، فيما يخص شركة المساهمة ذات مجلس الإدارة<sup>39</sup>، وسبب هذا هو نقل الأحكام من التشريع الفرنسي القديم.

35 - سعيد بوقرور، المرجع السابق، ص 211.

36- المادتان 3/670 و 2/628 ق.ت.ج.

37- غادة أحمد عيسى، المرجع السابق، ص 213.

38 Com, 23 Mai 1967, DS, 1968 P. 173.

39 المادة 628 ق.ت.ج.

وعموما في كلا نظامي شركة المساهمة، يمكن الاعتماد على روح وأصل النص وكذا قصد المشرع عند تنظيمه لتنازع المصالح، في حماية مصلحة الشركة من تعسف أصحاب السلطة والنفوذ فيها، وذلك باعتبار المقصود من عبارة "الاتفاقيات التي تعقد بصورة غير المباشرة" هو المصلحة غير المباشرة التي يحصل عليها المعني بالأمر من الاتفاقيات بعد إبرامها<sup>40</sup> واما اتساع مفهوم المصلحة غير المباشرة وعدم تحديد المشرع المقصود به، رأى جانب من الفقه<sup>41</sup> إلى ضرورة التفسير الضيق للنص، حيث قال بأن إخضاع الاتفاقية للترخيص المسبق وتطبيق نظرية المصلحة غير المباشرة، لا يتجسد إلا بتوافر عنصرين أساسيين هما:

1- أن يكون لعضو المجلس أو المساهم المشمول بنظام الاتفاقيات المنظمة منفعة يحققها من المعاملة دون أن يكون طرفا في إبرام الاتفاقية (سواء منفعة مادية أو معنوية).

2- ضرورة تمتع عضو المجلس أو المساهم المستفيد من الاتفاقية بسلطات ونفوذ من شأنه التأثير في إبرام الاتفاقية (بقدرته على قيادة المفاوضات والتعاقد لترجيح مصالح المتعاقد على حساب مصالح الشركة).

وبتوافر هاذين العنصرين مجتمعين نستنتج توافر المصلحة غير المباشرة من عدمها، ومن تم إخضاع الاتفاقية لإجراءات الترخيص المسبق والمصادقة اللاحقة.

ونظرا لارتباط العنصرين بموضوع وملازمات الاتفاقية، فإنه يرجع إلى قضاة الموضوع دون سواهم بصفة استشارية سلطة تقدير توافرها<sup>42</sup>.

وبانعدام هاذين العنصرين، فلا وجود للمصلحة غير المباشرة، وعليه فمجرد الانتماء للشركتين المتعاقبتين غير كاف لإخضاع كل الاتفاقيات المبرمة لإلزامية الترخيص المسبق والمصادقة اللاحقة.

ونذكر قضية قررت محكمة النقض الفرنسية توافر مصلحة غير مباشرة لفائدة رئيس شركة مساهمة، في اتفاقية تموين مبرمة بصفة حصرية مع شركة ذات مسؤولية محدودة ملك لأبناء الرئيس<sup>43</sup>.

كما أيضا قضى مجلس قضاء باريس بوجود مصلحة غير مباشرة للمدير العام للشركة، في اتفاقية الكفالة المبرمة بين هذه الأخيرة وشركة أخرى يشغل فيها منصب الرئيس المدير العام، بسبب الاستفادة من الامتيازات والأجور الناجمة عن استغلال هذا المنصب، غير أنه كان على القضاة الأخذ بوضعية التعاقد مع مؤسسة يشغل فيها المدير العام منصب مسير، دون عناء البحث عن وجود مصلحة غير مباشرة<sup>44</sup>.

وما يمكن استخلاصه من هذه الممارسات القضائية، أن معيار المصلحة غير المباشرة واسع ويتسم بالمرونة، حيث يشمل العديد من الوضعيات، ولقضاة الموضوع استخدام سلطتهم التقديرية في استنباط عناصر المصلحة غير المباشرة، كما يتوجب إثبات المصلحة الغير مباشرة التي لا يمكن افتراضها إلا في الحالات الاستثنائية التي جاء بها النص التشريعي، حيث افترض المصلحة غير المباشرة أو التعاقد باسم مستعار في الاتفاقيات المبرمة بين الشركة والمؤسسة التي يحتل فيها القائم بالإدارة أو عضو مجلس المديرين أو مجلس المراقبة، ومن في حكمهم، إحدى الوضعيات المحددة في النص بذاته<sup>45</sup>.

ففي الحالة الأخيرة، تفترض المصلحة الغير مباشرة متى ثبت شغل المعني بالأمر وضعية محددة قانونا ولا حاجة للإثبات، وعند عدم أخذ المعني هذه الوضعية، وجب إقامة الدليل على اقتنائه مصلحة من الاتفاقية المبرمة، وإن كانت مع مؤسسة له فيها مصالح كأن يكون شريك وذلك بإثبات استفادته من العقد حيث لا يكفي الادعاء بملكيته لأغلبية رأس مال المؤسسة المتعاقدة.

<sup>40</sup> المادة 670 ق.ت.ج.

<sup>41</sup> SCHOLER (P.), Conventions réglementées, Bull. Joly Soc. 2006, n° 8, P.4.

<sup>42</sup> - نسرين شريقي، الشركات التجارية دار بلقيس، الجزائر، الطبعة الأولى 2013، ص 45.

<sup>43</sup> , Cass, 23 octobre 1990, Rev.Soc 1991, P. 92.

<sup>44</sup> - Paris, 26juin1990, BRDA1991, n°7,p.14

<sup>45</sup> - المادتان 628 فقرة 2 و 670 فقرة 3 ق.ت.ج.

## الخاتمة:

إن مجال الاتفاقيات المبرمة بين شركة المساهمة ومسيريهها، يقوم على فكرة ضبط تنازع المصالح المتضاربة، وذلك لحماية مصلحة الشركة من جهة، والدائنين من جهة أخرى وأيضاً لتحقيق التوازن بين هذه المصالح. وتجسيدا لمبدأ الشفافية في الإدارة والتسيير للشركة، استوجب الأمر فرض إجراءات خاصة للتعاقد بين الشركة ومسيريهها، حفاظاً على مبدأ المساواة بين المساهمين وحققهم في الرقابة على تصرفات الإدارة. والتعاقدات التي تشكل خطراً على الذمة المالية للشركة تكون محظورة بقوة القانون وباطلة بطلاناً مطلقاً إذا ما تمت، أما عن التعاقدات العادية والتي تتم بشروط مألوفة والمسموح بها فهي لا تشكل خطراً ما دامت عادية ومتكررة، إلا أن الأمر يستوجب خصها بمراقبة كإجراء فحص لتحديد طبيعتها والتأكد منها - على خلاف المشرع الفرنسي الذي قام بهذا الإجراء في إطار المجموعة بخصوص الاتفاقيات المنظمة.

وأما عن الاتفاقيات محل الدراسة فهي جائزة متى رخص بها المجلس (مجلس المراقبة أو مجلس الإدارة حسب الحالة)، شرط تداولها في إطار الجمعية العامة العادية بناء على تقرير خاص من قبل محافظي حسابات الشركة، وهذه الاتفاقيات الأخيرة تخضع لنظام وقائي فعال في شركة المساهمة دون غيرها، نظراً لدورها المؤثر على الاقتصاد الوطني، حيث تخضع لرقابة سابقة من اختصاص الهيئة الإدارية المنتجدة في مجلس الإدارة أو المراقبة الذي يمنح رخصة مسبقة لإجازة الاتفاقية قبل إبرام هذه الأخيرة، وأيضاً تخضع لرقابة لاحقة من اختصاص الجمعية العامة العادية للمساهمين، والتي تنظر في الاتفاقيات المبرمة إما بالمصادقة أو عدم المصادقة.

## قائمة المراجع:

- ✓ الطيب بلولة، قانون الشركات، سلسلة القانون في الميدان، برقي للنشر، الجزائر 2008.
- ✓ غادة أحمد عيسى، الاتفاقيات بين المساهمين في الشركات المساهمة، مطبعة برجى، طرابلس، لبنان، الطبعة الأولى 2008.
- ✓ سعيد يوسف البستاني وعلي شعلان، عواضة الوافي في أساسيات قانون التجاوز التجاري، الشركات التجارية، المؤسسة التجارية، الإسناد التجارية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت الطبعة الأولى 2011.
- ✓ سعيد بوقور، الاتفاقيات بين شركة المساهمة ومديرهها أو الشركاء، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الحقوق، تخصص قانون الاعمال، جامعة وهران، كلية الحقوق 2012.
- ✓ نسرین شريقي، الشركات التجارية دار بلقيس، الجزائر، الطبعة الأولى 2013.
- ✓ SALAH (M) les conventions soumises à autorisation et contrôle : détermination du champ d'application des personnes concernées, Revue d'entreprise et commerce, 2009, n°5 .
- ✓ SCHOLER (P.), Conventions réglementées, Bull. Joly Soc. 2006, n° 8.
- ✓ القانون التجاري الجزائري .
- ✓ القانون المدني الجزائري.
- ✓ Code Commerciale Française
- ✓ <http://www.prosoiétés.com>

## *Austérité économique et sécurité sociale en Algérie*

Assia KARA TERKI<sup>1</sup>/ Hind HADJSLIMANE<sup>1</sup>

[assiaterkikara@yahoo.fr](mailto:assiaterkikara@yahoo.fr) / [hind\\_hadjslimane@yahoo.fr](mailto:hind_hadjslimane@yahoo.fr)

Ibtissem KARA TERKI

Université de Tlemcen, Algérie

**Résumé :** Depuis quelques années l'économie Algérienne se trouve encore une fois fragilisée par une chute brutale des prix de pétrole. Cette situation s'est traduite par des effets indésirables sur le comportement de l'Etat d'une part et la société toute entière d'autre part.

Certains indicateurs économiques qui étaient au « vert » pendant de longues décennies tentent d'apporter des explications aux répercussions des faits, d'autres sont analysés comme un résultat direct du choix économique.

Dans ce travail il est question d'analyser le comportement des caisses de la sécurité Sociale face à la crise financière qui secoue le pays ces dernières années. Il est dans l'objectif aussi de faire quelques propositions susceptibles d'apporter quelques solutions pour l'amélioration des finances de cet Organisme

**Mots clés :** Austérité- Sécurité Sociale - l'Etat - Retraite – inflation- chômage-

**Summary** In recent years the Algerian economy is still fragile after a sharp fall in oil prices. This has resulted in undesirable effects Firstly On the conduct of the State and society as a whole on the other hand. Some economic indicators that have been "green" for decades are trying to explain the repercussions of the facts; others are analyzed as a direct result of economic choice.

In this work, we analyze the behavior of the social security funds in the face of the financial crisis that has shaken the country in recent years. The objective is also to make a few proposals likely to bring some solutions for the improvement of the finances of this Organization

**Keywords:** Austerity- Social Security - State - Retirement - inflation-unemployment

**الملخص :** منذ سنوات قليلة يجد الاقتصاد الجزائري نفسه مستضعفا مرة أخرى بانخفاض حاد في أسعار النفط مما أدى الى وضعية نتج عنها اثار سلبية على سلوك الدولة والمجتمع ككل.

بعض المؤشرات الاقتصادية التي كانت إيجابية لعشريات طوال ظلت تحاول إعطاء تفسيرات للنتائج المتوصل اليها والبعض الآخر من المعطيات أصبح يفسر كنتيجة مباشرة للاختيارات الاقتصادية.

يهدف هذا العمل الى تحليل سلوك صناديق التامين الاجتماعي التي تجد نفسها امام ازمة مالية ناتجة عما يحدث في البلاد في السنوات الأخيرة. ويكون الغرض من ذلك هو إعطاء بعض الاقتراحات التي تكون بمثابة حلول لتحسين الوضعية المالية لصناديق التامين

**الكلمات المفتاحية:**التقشف – صناديق التامين-الدولة-التقاعد –التضخم-البطالة.

## Introduction

Avec la chute des cours des hydrocarbures, l'économie algérienne subit depuis deux ans un choc financier très violent, car le pétrole et le gaz représentent 98% de ses exportations et procure pour l'Etat plus de 60% de l'ensemble des recettes fiscales.

Depuis, les ressources du Fonds de régulation des recettes budgétaires (FRR) qui sont alimenté par l'épargne pétrolière ont beaucoup fondu et passent de 25,6 % du PIB en 2014 à 12,3 % en 2016. (FMI, 2016) cette situation devient plus difficile à surmonter d'autant plus que l'accord de réduction de la production conclu par les pays membres de l'OPEP qui prévoyait une croissance de 2,9 % en 2017 n'a pas changé la donne car les prix du baril peinent à dépasser la barre de 50 dollars .

**I. COMME, LE PAYS IMPORTE LA QUASI-TOTALITE DE CE QU'IL CONSOMME, LA BALANCE COMMERCIALE ALGERIENNE ENREGISTRE 8 MILLIARDS DE DOLLARS DE DEFICIT SUR LES 7 PREMIERS MOIS DE L'ANNEE 2015, CE MONTANT SE CREUSE POUR ATTEINDRE 15,07 MILLIARD DE DOLLAR EN 2016 (MINISTERE DES FINANCES, 2016),**

**II. LE GOUVERNEMENT ALGERIEN PROCEDE A DES COUPES BUDGETAIRES POUR LA TROISIEME ANNEE CONSECUTIVE, IL REDUIT DE 28% SES DEPENSES D'EQUIPEMENTS, ANNULE PLUSIEURS PROJETS PREVUS DANS LE PROGRAMME QUINQUENNAL 2014-2019 ET CHERCHE D'AUTRES ALTERNATIVES DE FINANCEMENTS A TRAVERS NOTAMMENT LE MECANISME DES PPP [PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE]**

L'un des effets direct de cette crise s'est fait ressentir sur le marché de l'emploi et de la sécurité sociale, car d'une part l'Etat (le plus grand créateur d'emploi) n'a pas récolté de résultats très concrets de ses agences de soutiens à la création d'emploi : Ansej ,Angem....etc., d'autre part le secteur lui-même devient très gêné par les revendications salariales à la hausse qui c'est soldé par un cout faramineux aussi bien pour l'Etat que la sécurité sociale qui a subit un contre poids énorme par rapport la situation conjoncturelle du pays.

Dans ce contexte, la question que nous posons aujourd'hui c'est, dans qu'elle mesure l'Organisme de la Sécurité Sociale peut continuer à fonctionner selon les principes de gestions dans une conjoncture qui s'annonce très difficile ?

Pour cela nous allons tenter de répondre à deux questions essentielles

-d'abord qu'elle effet de la crise financière sur la situation des caisses de la Sécurité Sociale.

-les grands défis auxquels sont confrontées les caisses de SS

### A. Effet de la crise sur la situation des caisses de la Sécurité Sociale

Les répercussions de la baisse du prix de pétrole sur l'économie du pays étaient très sérieuses par ce que la majorité des domaines de l'économie et du social sont financé par les par les revenus de la rente.

La particularité de cette situation par rapport à l'Organisme de Sécurité Sociale peut se résumer globalement dans les points suivants :

### A.1 Inflation et hausse du coût de la vie des retraités

**III.** L'INFLATION S'EST TRADUITE PAR UNE AUGMENTATION QUASI GENERALISEE DES PRIX, A L'EXCEPTION DE CERTAINS PRODUITS SUBVENTIONNES QUI CONSTITUENT POUR L'ETAT UN MOYEN D'EQUILIBRE ET DE COHESION SOCIALE.(A.MEBTOUL, 2015)

A partir de là, il est vu que le taux a grimpé à plus de 6% à la fin de 2016 alors qu'il était à 4,8% fin décembre 2015, contre 2,9% en 2014 et 3,3% en 2013.

Aussi, il est rapporté par les chiffres que les prix des produits de consommation en mois de décembre 2016 ont augmentés de 7% par rapport à la même période en 2015 (ONS)

Cette situation s'est répercuté directement sur le cout de la vie de la population, surtout celle des retraités dont la plupart gagnent des revenus très faibles.

Pour la caisse de Sécurité sociale c'est un autre problème qui s'ajoute à d'autres déjà existant. la charge des remboursements des médicaments, examens et autres prestations grimpe spectaculairement et se chiffre à des milliards de dinars, car les prix des produits et matières (des médicaments en particulier) flambent sérieusement sur le marché en raison de la détérioration du taux de change d'une part et la pression des couts des maladies lourdes d'autre part.

### A .2 Le taux de chômage

En traitant les effets de la crise en Algérie, beaucoup d'économistes et de sociologues soulèvent la question du chômage qui revient en force avec l'annulation de nombreux projets de l'Etat et devient à nouveau un problème de taille pour l'économie Algérienne.

Les difficultés du secteur privé sont non moins négligeables, certains les résument par rapport à la fiscalité, d'autres au système bancaire et financier, enfin pour une grande majorité c'est l'environnement et les problèmes bureaucratiques qui empêchent un fonctionnement régulier du marché.

A ce titre, il est constaté que le secteur privé de bâtiment par exemple peine à maintenir ses effectifs en raison des difficultés de financement et l'annulation de grands projets des travaux publics et de bâtiments.

Dans son rapport du 30 juillet 2016, l'Office national des statistiques (ONS) indique que le taux de chômage en Algérie a baissé à 9,9% en avril 2016 contre 11,2% en septembre 2015, avec une population en chômage estimée à 1,198 million de personnes. En avril dernier, le nombre de la population active a atteint 12,092 millions de personnes contre 11,932 millions en septembre 2015.

Le taux de chômage en Algérie a atteint 10,5% en septembre dernier, (ONS). Une évolution de près d'un point a été donc constatée sur un semestre, allant d'avril à septembre 2016, avec une hausse significative des chômeurs diplômés de l'enseignementsupérieur, puisqu'il anettement progressé de 4,5 points en un semestre,



s'établissant à 17,7% en septembre 2016 contre 13,2% en avril de la même année. (FMI, 2015)

Les diplômés de la formation professionnelle sont également affectés puisqu'ils représentent un taux de 13% contre 12% durant la même période. (ONS)

### A.3 Poids de la retraite

Depuis 1997, la CNR a pris en charge l'ordonnance 97-13, relative à la retraite proportionnelle et sans condition d'âge. Pour la seule année 2013 l'effectif des retraités proportionnelle et sans condition d'âge sortis s'élevait à 74 500 alors que le nombre de retraités âgés de 60 ans est de 42 116, (soit 6,3 retraités proportionnelle pour 3,7 retraités normaux sur 10).

La retraite anticipée est mis en place sur instructions du FMI et de la Banque mondiale dans le cadre du Programme d'ajustement structurel et du rééchelonnement de la dette en 1994, elle concerne uniquement les salariés touchés par le licenciement économique

Quant aux «retraites proportionnelles et sans condition d'âge», elles obéissent à des départs volontaires. Le dispositif a été mis en place en 1997, toujours sur instructions des institutions financières internationales : pour la proportionnelle le départ est possible à 50 ans et le montant de la pension est calculé selon le nombre d'années cotisées. Il faut avoir cumulé 32 années de cotisation à la retraite, ce qui permet de bénéficier d'une pension à taux plein (sont concernés les salariés qui ont commencé à travailler très jeunes, à 16-17 ans). L'idée de la Banque mondiale était que ce dispositif allait libérer des postes de travail au profit des jeunes, ce qui n'a pas été le cas.

Pour la retraite anticipée, le législateur a défini une source de financement, à savoir des cotisations sociales particulières, cofinancées par l'ensemble des salariés et des employeurs. Il en va tout autrement pour les retraites proportionnelles et sans condition d'âge, leur financement est à la charge unique de la CNR

Depuis sa mise en place il y a près de 20 ans, ce dispositif a vidé la trésorerie de la CNR.

Actuellement cet organisme qui verse des pensions à plus de 2,7 millions de retraités exprime de sérieux problèmes financiers

Pour tenter de remédier au problème, le gouvernement demande à la CNAS de renflouer la CNR pour pouvoir payer les pensions des retraités. Plus grave encore, ce dispositif a eu notamment pour conséquences de voir le nombre de bénéficiaires dépasser chaque année le nombre de départs à la retraite à l'âge légal de 60 ans.

Le marché du travail et des assurances est sérieusement dérégulé, car les bénéficiaires de ce dispositif peuvent exercer dans la même entreprise ou ailleurs sous forme de CDD, cumulant ainsi emploi et retraite. Ceci est un autre paradoxe qui dénote le vide juridique car le cumul emploi-retraite n'est pas interdit par la loi.

## B. Mesures prises par l'Etat

### B.1 Réduire la taille du secteur public

Afin de réduire les dépenses publiques, l'Etat décide de revoir la proportion de ses fonctionnaires qui représente près de 2,5 millions selon les déclarations officielles, ce

chiffre est «au-dessus» des normes internationales qui d'après les spécialistes 1,5 million de salariés suffirait dans la Fonction publique (ministère du travail)

De ce fait, le gouvernement décide de geler les recrutements et fait que les départs à la retraite dans certains postes administratifs classiques ne seront plus remplacés car c'est la situation financière du pays qui l'exige.

### B.2 Relever la menace sur le financement des caisses de sécurité sociales

La baisse des cotisations et explosion du salariat non déclaré deviennent un problème qui aggrave la situation financière des organismes de Sécurité sociale, notamment la Cnas, la CNR et la Casnos, organismes dont la trésorerie est très faible et les dépenses dépassent les recettes.

Pour pousser les employeurs à assurer leurs employés, la LFC 2015 prévoit des exonérations de majorations et pénalités de retard dès le versement de l'intégralité des cotisations principales dues. Il faut savoir que ces pénalités et ces majorations sont dans la plupart du temps plus importantes que le montant des cotisations dues, ce qui décourage souvent les employeurs à régulariser leur situation. L'Etat leur offre donc une opportunité pour un échéancier de paiement qui peut être négocié par le client en fonction de ses capacités financières, (ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité sociale, loi de finances complémentaire, 2015)

Ces mesures ont permis à l'Etat de récupérer des sommes importantes pour améliorer les finances de l'ensemble des caisses, d'autres parts, il arrive à récupérer et identifier les non affiliés qui usaient gratuitement des services de santé.

Il faut juste remarquer, que si ces mesures ont améliorés la situation de l'ensemble de caisses dans l'immédiat, le système de sécurité sociale n'est toujours pas à l'abri des bouleversements qui peuvent le perturber pour des raisons multiples (sociales, économiques ou conjoncturelles), il reste que la multiplication des procédures pour trouver des ressources garantissant la pérennité du système est une urgence absolue.

Certains pays ont déjà mis en place des formes d'investissements des fonds de retraites d'autres ont créés des mutualités ; enfin les exemples sont nombreux dans le domaine il faut juste trouver la conformité avec la société, la culture et l'économie du pays.

### B.3 Actions sur l'informel

Les pouvoirs publics ont initié des mesures réglementaires et procédurales visant à améliorer les performances de gestion des différentes activités de la Caisse dont le rôle est appelé à être plus important dans un contexte marqué le développement du marché de l'informel.

Cette question et dans le cadre de la loi de finance 2015, l'Etat met en place un dispositif pour les marchands de l'informel qu'ils peuvent bénéficier de la couverture sociale en s'acquittant 2160 DA par mois. Cette assurance couvre les frais médicaux de l'assuré et de ses ayants droit, ascendant et descendant y compris les frais de maternité du conjoint.

Ceux qui vont opter pour ce dispositif volontaire ils vont payer cette symbolique somme pendant trois ans, au delà de cette période ils payeront la somme fixé par la caisse.

En clair, le chômeur comme la femme au foyer (et leurs ayants droit) pourront bénéficier des avantages de la carte Chifa contre une cotisation mensuelle de 2160 DA mais ne pourront pas prétendre à la retraite, leur cotisation leur permettra, au moins, le remboursement des frais des médicaments

### C. D'autres dispositifs pour garantir l'équilibre des caisses de la Sécurité Sociale

#### C.1 Revoir l'âge de départs à la retraite

Même si l'Etat à déjà annoncé la suppression des retraites proportionnelles et sans condition d'âge, l'essentiel est de protéger l'effondrement d'un système construit depuis de longues décennies, pour cela la réflexion doit porter aussi sur l'âge de départ à la retraite une idée déjà soumise par le gouvernement Algérien, ( la tripartite :gouvernement - UGTA - patronat , octobre 2015

En effet , et comparativement à beaucoup de systèmes au monde l'âge de départ en Algérie est très bas : ( Suède, Allemagne , ...) ce qui implique qu'il doit obligatoirement être prolongé pour assurer l'équilibre entre la classe active et celle des inactives .Car , au delà des pensions versées ,la sécurité sociale va devoir prendre en charge leurs soins de santé qui avec le prolongement de la durée de vie ,ils vont progresser et créer un surcout important pour le système santé : soins gériatriques, ...

#### C.2 Subventions et couts hospitaliers

Pour le système de santé, les subventions supportées par l'Etat sont importantes. En effet, l'hospitalisation coûte de 7000 à 12 000 DA par jour selon les administrations des structures sanitaires, par jour et par patient. Un montant qui couvre l'intervention, les examens et les IRM. Le patient paye 100 DA pour une hospitalisation et 50 DA pour une visite médicale dans un CHU, un dispensaire ou un centre sanitaire. Dans une clinique privée le coût d'une hospitalisation dans le secteur privé varie entre 15 000 et 20 000 DA/jour ; celui d'un accouchement oscille entre 35 000 et 40 000 DA et à partir de 70 000 DA pour une césarienne et le montant est largement supérieur pour des interventions pointues fluctuant entre 150.000 et plus de 500.000 dinars.

#### C.3 Exploiter d'autres sources de financement : l'Economie solidaire et l'entrepreneuriat

Régissant dans un univers menaçant de pauvreté et d'exclusion et face aux effets de la cassure sociale qui s'annonce très dure face à la montée du chômage en particulier, beaucoup d'efforts se concentrent au jour d'hui sur les modalités et les moyens de préserver la cohésion sociale comme un minimum acquis.

C'est ce contexte qui a permis justement l'émergence d'un nouveau cadre de réflexion basé sur l'entrepreneuriat social, dont l'idée fondamentale est d'associer simultanément des objectifs économiques et sociaux dans des types nouveaux d'entreprises.

L'économie sociale rassemble donc des initiatives économiques, des activités, projets et organismes issus de l'entrepreneuriat collectif. Elle est essentiellement composée de sociétés coopératives, de mutualités et d'associations (P.Tulkens, 2004)

Elle englobe un ensemble d'organisations qui ne sont ni capitalistes ni étatiques, autrement dit ni publiques, ni privées à but lucratif et qui sont apparues pour tenter de répondre aux défaillances du marché et de l'Etat.

L'économie solidaire de sa part mélange les ressources propres au bénévolat avec les ressources marchandes et publiques. Elle recouvre un foisonnement d'initiatives dans des domaines assez divers : finance solidaire, commerce éthique, commerce équitable, économie plurielle, ..., initiatives auxquelles on pourrait assigner comme point commun de se présenter comme des solutions économiques alternatives pour la satisfaction de besoins que ni l'État ni le marché ne permettent de satisfaire. (C. Setté, B. Lévesque)

### **Conclusion**

Nous pouvons conclure que le financement de la Sécurité Sociale tel qu'il s'effectue actuellement reste encore menacé par de nombreux facteurs médicaux, sociaux économiques propre à l'évolution de la démographie du pays, sa politique économique et le développement de son schéma pathologique

Ceci impose une révision totale des lois relatives au financement et organisation des caisses qui doivent se conformer aux nouvelles exigences économiques et sociales.

Il est prouvé selon l'expérience de beaucoup de pays au monde que la sécurité sociale ne peut reposer sur les sources de l'emploi, d'autres formes de financement sont nécessaires pour construire une réelle solidarité entre les différentes couches de la population et les générations futures. En Algérie, il faut songer à exploiter les fonds de Zakat par exemple développer les bases d'une économie solidaires ou encore créer un cadre favorable au développement de l'entrepreneuriat.

### **Bibliographie**

Abderrahmane Mebtoul, Les subventions généralisées, source d'inefficacité économique et d'injustice sociale

IV. ABDERRAHMANE MEBTOUL, QU'EL EST L'AVENIR DU SYSTEME DE RETRAITE EN ALGERIE, LE MATIN D'ALGERIE, 16 JUIN 2016

Abderrahmane Benkhalfa, débat sur la loi de Finance 2016, l'assemblée Populaire Nationale 9 décembre 2015

Christian Setté, Benoît Lévesque Economie sociale et transformation de l'Etat providence dans le domaine de la santé et du bien être une recension des écrits (1990-2000), Presse de l'université du Québec

Philippe Tulkens, L'économie sociale, direction Services, 2004.

Jean-Paul Barbier, L'intermédiation sur le marché du travail dans les pays du Maghreb, Etude comparative entre l'Algérie, le Maroc et la Tunisie, les publications du bureau international du travail pp50- 65 ,2006

Ghania Graba et Koriche mahammed nasr-eddine, Sécurité sociale en Algérie, des Aménagements ponctuels sans véritable réforme, revue du droit comparé du travail et de la Sécurité Sociale, 1981

Walid Merouani, Nacer-Eddine Hammouda, Claire el moudden, Le système Algérien de protection sociale : Entre Bismarckien et Beveridgien, Les cahiers du cread n°107-108 2014, P121.

MUSETTE Mohamed Saïb Le marché du travail en Algérie: une vision nouvelle ? , CREAD, Alger (2013

V. JOURNAL OFFICIEL, 2015-01-07, N° 1, PP. 8-20JO DU 7 JANVIER 2015 SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT, ALGERIE, ARTICLE N° 2.

Journée d'information sur les mesures exceptionnelles apportées par la loi de finances complémentaire 2015, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité sociale, Ministère des Finances, 2016

Ministère du travail, de l'emploi et de la sécurité Sociale » journées de formation des nouvelles recrues de la CASNOS, 20, 04 MAI, 2015

Rapport du FMI (Fonds Monétaire International), Mai, 2016

. L'ordonnance n°15-01 du 23 juillet 2015, portant loi de finances complémentaire pour 2015, L'ONS (l'Office Nationale des Statistiques, 2016

Déclaration du premier ministre Abdel Malek Sellal lors de la clôture de la tripartite (gouvernement - UGTA - patronat), le mercredi 14 octobre 2015 à Biskra

L'ordonnance 97-13, relative à la retraite proportionnelle et sans condition d'âge.

مساهمة الأنظمة الخبيرة في تحسين اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية  
دراسة حالة ABRAS SPA بمدينة سعيدة .

د. أرزي فتحي

الطالبة: فاطمة الزهراء بلحمو

- جامعة مولاي الطاهر - سعيدة -

جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان

**الملخص :** تتميز بيئة الأعمال اليوم بالتطور والتغير المستمرين، مما يجعل المسير في بحث دائم ومتواصل عن الأساليب التي تمكنه من بلوغ أهدافه معتمدا في ذلك على النظم الخبيرة التي أصبحت تمثل ضرورة ملحة لتسهيل العمل والتقليل من التكاليف وربح الوقت والتمكين من اتخاذ القرار السليم؛ هذه النظم التي تعد الحلقة المفقودة في المؤسسة الجزائرية وبالأخص المؤسسات العمومية نظرا لغياب الموارد البشرية المهلة البشرية مما يصعب من مهام التطبيق ناهيك عن التكلفة المرتفعة لهذه النظم. وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسة إسقاط تطبيق نظام خبير على عملية التوظيف في المؤسسات مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المادية والزمنية والتكلفة حسب طبيعة المؤسسة (صغيرة أو كبيرة) و تبعا للدهنيات التي تعكف على تسييرها.

**الكلمات الدالة:** النظم خبيرة، اتخاذ القرار، المسير.

**Abstract:** The current environment economic is characterized by a continuous evolution and a change, which puts the manager in a constant search for methods which enable him to achieve its goals. The expert systems became a need to face there by facilitating work, by reducing the cost, time and the effort.

The decision-making for a company is an important thing which needs to be supported by expert systems. The Algerian company is still far from that, because of mentalities resistant to the change, one still finds it to use the paper and the human factor in particular in much of public companies of which little of them chose the change.

We tried, in this study, to apply an expert system to the process of recruitment what is not used in the companies, in spite of the difficulty of the process, the material and temporal cost.

The development of an expert system of this level is not impossible but a bit difficult because of the unavailability of labor in the company itself but outside it's a bit expensive for small business but not great ,but are mentalities which manage them and not the requirements.

**Keywords :** expert system, decision, manager.

**المقدمة:**

إن تسارع التغيرات الاقتصادية يؤدي إلى ازدياد الطلب على المعلومات والتطور المتنامي في التقنيات الحديثة فأكثر، مما يتسبب في احتدام المنافسة سوق عالمية عملته الوحيدة الاستمرار أو التخلي.

وحتى تستطيع المؤسسة من الإبداع والإنتاج والتسويق فهي تحتاج إلى معلومات أكيدة ، كاملة ، قابلة للاستغلال، معلومات دقيقة وخاصة ببيئتها الداخلية والخارجية والتغيرات التي تحدث فيها ، حتى تحدد مسارها الاستراتيجي عن طريق اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب. ففي هذا الإطار تعتبر المعلومة مادة أولية أساسية للإدارة الجيدة للمؤسسة. فعملية اتخاذ القرار هي عصب وجود المنظمات، فهي تلعب دورا أساسيا ومحوريا في كفاءة الأفراد والمؤسسات فهي حجر الأساس لكل شيء داخل المؤسسة كالأفراد والآلات والمعدات والمواد وكل ما يتعلق بها من مستجدات وتغيرات. وحتى يكون القرار صائبا، وجب توفر شروط أهمها:

- القدرة الشخصية لمتخذ القرار (حدس، ثقافة، معرفة،...).

- توفر المؤسسة على نظام معلومات فعال.

- امتلاك صاحب القرار للخبرة والتجربة.

فالتطور الهائل في التكنولوجيا والمعلومات قد أدى إلى توفر العديد من النظم والأدوات والوسائل التي تستهدف دعم اتخاذ القرار. فأصبح متخذ القرار في حاجة إلى نظام يلبي حاجاته العاجلة من المعلومات ويمكنه من التفاعل مع الحاسوب سواء بإدخال متغيرات جديدة أو تغييرات على الافتراضات المتعلقة بالمشكلة أو النموذج، لإعداد تقارير خاصة دون الاعتماد على الآخرين سواء محللين كانوا أو أخصائيي المعلومات. لذلك تعد النظم الخبيرة من أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي الذي يتصف بعملية نقل العمليات المنطقية للعقل البشري وتقديمها من خلال الآلة إلى الاستفادة منها باعتبار هذا النظام أقل تكلفة في بعض الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، هذا وقد تم تصميم النظم الخبيرة على العديد من الخصائص التي يتصف بها الذكاء الاصطناعي.<sup>1</sup> وعليه سنحلل في هذه الدراسة أثر النظم الخبيرة على اتخاذ القرار من حيث السهولة والدقة وريح الوقت. وبهذا من خلال طرح الإشكالية الآتية:

**ما مدى إمكانية تطبيق النظم الخبيرة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتحسين اتخاذ القرارات العملية ؟**

ومن جملة الأسئلة الفرعية:

■ كيف تساهم النظم الخبيرة في تحسين اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية ؟

■ ماذا يكلف المؤسسة اقتناء نظام خبير ؟ وعلى هذا سينقسم عملنا في هذه الورقة إلى ثلاثة أجزاء:

أولاً: المعلومة ونظم المعومات؛

ثانياً: نظم دعم القرار والنظم الخبيرة؛

ثالثاً: التطبيق الميداني لنظام خبير؛

أولاً: المعلومة و نظم المعلومات:

**1- المعلومة:** يعود مجال استرجاع المعلومات إلى أوائل 1950، أي بعد وقت قصير من اختراع أجهزة الكمبيوتر. فقد كان رواد العصر متحمسون لاستخدام أجهزة الكمبيوتر لأتمتة البحث عن المعلومات، التي تجاوزت القدرة البشرية، مع انفجار المعلومات بعد الحرب العالمية الثانية. وأعطى اسم "البحث عن المعلومات" من قبل ن. كالفين مورس في عام 1948 لأول مرة عندما كان يعمل على أطروحة الماجستير<sup>2</sup>.

● **مفهوم المعلومة:** كثير هم المؤلفون الذين يعرفون المعلومة على أنها كل شيء يمكنه أن يقلل من عدم اليقين، ولقد ورد في لسان

العرب: عِلْمٌ بمعنى تيقن وشعر وعرف نقول عِلْمْتُ فلانا عاقلا أي عَرَفْتُهُ عاقلا، أما قاموس لاروس: هو عنصر المعرفة الذي

يمكن تمثيله حسب الاتفاق لحفظه ومعالجته أو تبليغه.

<sup>1</sup> - د.خبايا عبد الله ، النظم الخبيرة و نظم دعم القرار كمدخل لاتخاذ القرار في المؤسسة، جامعة المسيلة

[MKADMI ,2004-P24]. -<sup>2</sup>

فالمعلومة إذا ليست جامدة، فهي تنتج وتستهلك دون انقطاع وإلا فهي غير مفيدة. كما أن التعامل مع المعلومة يعتبر كتركيبية من الأعمال الأساسية (الفهم، الإنشاء، النسخ، الترجمة، الحفظ، النقل والمعالجة، التدمير، الفهم، التلخيص)<sup>3</sup>، كما يكون بوسائل تقنية، والحاسوب أحدها، يقوم بتقسيم مهام التعامل بين الإنسان وفق طرق تنظيم مختلفة:

(أ) كمرحلة جديدة لتقسيم العمل، للمكننة والتخصص.

(ب) كإثراء لعمل الإنسان، الحاسوب مساعد ومضاعف للأعمال، وإضافة إعلامية تكون دوماً تحت رقابة الموظفين المستعملين له.

### 1- نظم المعلومات:

1-1- **وصف نظم المعلومات:** يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه " مجموعة منظمة من الموارد: مادية، برامج، بشرية، معطيات، طرق تسمح بالحصول، تخزين، توصيل المعلومات في المنظمات".<sup>4</sup>

1-2- **نظم المعلومات الذكية:** هذه النماذج لا تتحدد في المطابقة البسيطة بين تمثيلات الطلبات مع الوثائق، بل تسمح أيضاً بتقييم هذه المطابقة. هذا التقييم يعتمد على المقارنة الدلالية بين الوثيقة والطلب. وهذا يؤدي إلى استنتاجات تسمح بتحديد وظائف المطابقات أكثر اتقاناً وهذا من خلال مجموعة العلاقات الدلالية بين المصطلحات. هذه النمذجة المنطقية للبحث عن المعلومات تعود إلى أن الوثيقة ترد على الطلب إذا كنا نستطيع العثور على سلسلة السببية المنطلقة من الوثيقة، وتصل إلى الطلب. وينبغي أن يستند النموذج المنطقي على عدد من الفرضيات مقدمة ومفصلة.

### 1- الذكاء الإقتصادي:

1-1- **مفاهيم عامة:** الذكاء الإقتصادي هو القدرة على التأقلم مع المحيط. فهذا التعريف يركز على الأفكار الأساسية التالية:

- فكرة إنتاج المعلومة .

- فكرة دوران ومعالجة المعلومة، حياة وبت المعلومة.

- فكرة المعلومة المفيدة والملائمة.<sup>5</sup>

1-2- **مكوناته:** للذكاء الإقتصادي ثلاثة مكونات رئيسة وهي ثلاثة رؤى ليست منفصلة ولكنها متداخلة وتتكاتف إلى حد كبير.

- الصلة بحالة عدم اليقين (السعي وراء المعرفة المفيدة وحماتها)
- العلاقة مع الآخرين (تنظيم المجتمعات واستراتيجياتها للمكافحة والسيطرة)
- العلاقة مع هيئة تنظيمية، السياسة (في كثير من الأحيان ولكن ليس حصراً على عاتق الدولة) هي علاقة مع السلطة التي تقر، تحت أي شروط وحدود يمكننا أن نعرف (أو نخفي)، الدخول في المنافسة أو النضال.

1-3- **أهدافه:** أوضح تقرير النائب كاربون موضوع الذكاء الإقتصادي في عام 2003 أن الأهداف الثلاثة التي يجب أن تتعاون فيها الدولة مع الشركات هي:

- التمكن من التراث العلمي والتكنولوجي لحمايته كأولوية، مما يعني تسلسلات هرمية إستراتيجية.
- الكشف عن التهديدات والفرص من خلال الاستحواذ على المعلومات المفيدة.
- سياسة النفوذ لخدمة المصلحة الوطنية والأعمال التجارية.

<sup>3</sup> - [PEAUCELLE,1986-pp116-117]

<sup>4</sup> - [SOUTENAIN et autres,2004-p235]

<sup>5</sup> - [MARTINET & autres,2001-p12 ]



فالدكاء الاقتصادي، يخص جزءا من المعلومات الإستراتيجية الموجه للاقتصاد، وليس المقصود هو مجرد "وجود" أو منع الحصول على معلومات معينة (أخبار، نصائح، وعمليات تقنية، وخطط،...) وإنما التحكم في تدفق المعلومات سواء كانت رسمية أو غير ذلك. كما ينبغي صياغتها بشكل نهائي: التفكير واختيارها حسب الأهداف وهذا ما يعرف بالتوثيق<sup>6</sup>.

#### 1-4- عوائق الذكاء الاقتصادي: يعاني الذكاء الاقتصادي من أربعة عوائق:

- دلالاته الأمنية، الموروثة عن أساليب الاستخبارات العسكرية.
- الخلط بينه و بين التجسس الصناعي.
- القطب التكنولوجي في تفاعل الأجسام مع المؤثرات الخارجية (وخصوصا مع مجموعة متنوعة من برامج المخبرات، وتجهيز المعلومات والتشفير)
- انعدام الرؤية الإستراتيجية؛ فعالم المعلومات الرقمية إنما هو طوفان من الكلمات والعلامات حيث أن أي شيء نجده يمكن أن يشير إلى اكتشافات أخرى. لكنه يتطلب أيضا بديهية العقل، والقدرة على الشعور بتيارات العصر. فالذكاء الاقتصادي ينطوي على الإحساس بالتيارات المختلفة للأفكار ونظم القيم لفهم الناشئة، وفهم الجانب الأيديولوجي المجتمعي، الجيو إستراتيجي للنشاط الاقتصادي<sup>7</sup>.

• **تحليل سووت للذكاء الاقتصادي الجزائري:** يوضح لنا تحليل سووت لوضعية الذكاء الاقتصادي الجزائري، المقدر على تنفيذ سياسة الذكاء الاقتصادي؛ فنقاط القوة تتعلق بالتدخل الكامل للحكومة حيث أنها حددت مفهوم الذكاء الاقتصادي على مستواها دون اتخاذ أي قرار لتنظيمه. كما قامت بإطلاق التكوين في الذكاء الاقتصادي عن طريق UNFC، وأوجدت المجلس الاقتصادي والاجتماعي والمجلس الوطني للإحصاء. وبما أن مفهوم الذكاء الاقتصادي حديث فإن نقاط الضعف ترتبط بـ:

- العدد المحدود لبرامج التكوين في الذكاء الاقتصادي مع التحكم الضعيف لتدفق المعلومات الاقتصادية.
- غياب الأقطاب التكنولوجية مع عدم تعميم نشاط الرصد في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.
- هجرة الكفاءات للخارج، في حين أن الفرص فتبقى كثيرة وما يتوفر عليه الاقتصاد الجزائري ما يلي:
- استحداث أقطاب تنافسية ووضع شبكة للكفاءات الجزائرية في الخارج؛ وأما التهديدات فهي على نقب الفرص، ومنها:
- ارتفاع مخاطر سحق الإنتاج المحلي عن طريق الاستيراد.
- العولمة تفتح الباب لتهديدات جديدة مثل المعلومات المضللة.
- خطر الإبقاء على المنافسة الضعيفة للمؤسسات .
- الخلط بين الذكاء الاقتصادي مع مجرد الجمع الوثائقي<sup>8</sup>.

#### ثانيا : نظم دعم القرار والنظم الخبيرة

اتخاذ القرار هو عملية فكرية تتمثل في تحويل المعلومات المعطاة إلى استخراج قرار ما. فمن المهم إذا امتلاك المعلومة المهمة وتحضيرها وجعلها متوفرة حين يطلبها المستخدم في شكل مفهوم قابل للاستعمال. رغم أن الأتمتة الكاملة لعملية التفكير المنطقي واتخاذ القرار غير ممكنة لتبقى إمكانية الأتمتة الجزئية ممكنة على الأقل، لهذا يمكن إيجاد نظم تسهل عملية الوصول إلى المعلومة اللازمة في اتخاذ القرار، عند طلب المستخدم.

#### 1- نظم المعلومات و اتخاذ القرار:

##### 1-1- اتخاذ وصناعة القرار في المنظمة هو ثلاثة أنواع:

<sup>6</sup> و<sup>7</sup> [HYGHE, 2008]

<sup>8</sup> - [KENDEL,2010]

• القرارات غير المهيكلية: هي قرارات غير معروفة، مهمة وغير روتينية. ولا توجد إجابات جاهزة ولا إجراءات معروفة يمكن تطبيقها للبت في الأمر.

القرارات المهيكلية: وهي متكررة وروتينية والمنفذون يمكنهم إتباع إجراءات محددة وأخذها بكفاءة. وهنا حالة عدم التأكد ضعيفة

• قرارات نصف مهيكلية: هي قرارات تحوي عناصر مهيكلية وغير مهيكلية في نفس الوقت. فجزء من المشكل فيها يدعم باستجابة محددة مسبقا ويجرى التحقق من صحتها<sup>9</sup>.

واتخاذ القرار يشمل عدة أنشطة. سيمون (1960) وصف أربعة مراحل لعملية اتخاذ القرار وهي: الذكاء (إكتشاف المشكل)، التصميم (إكتشاف الحل)، الاختيار (إختيار الحل) ثم التطبيق (إختيار الحل)<sup>10</sup>.

- **نظم دعم القرار**: إن اتخاذ القرارات العملية والإستراتيجية عامل أساس في حياة وتطور المنظمات، التي تستثمر كثيرا في النظم المسماة " ذكاء الأعمال. **business intelligence BI** " ، وهذه النظم هي مجموعة من التكنولوجيا والتصميمات لمساعدة المستخدمين لأخذ أحسن القرارات. ال BI يوفر للمنظمات القدرة على جمع المعلومات، تطوير المعارف حول العمليات وتغيير السلوكيات القرارية للوصول إلى أهدافها<sup>11</sup>

- عبارة "النظم المتفاعلة لدعم القرار" SIAD، تعني النظم التي تستعمل في عملية اتخاذ القرار. هذه النظم تساعد ولكنها لا تنوب عن المقرر. في هذا البعد، الدعم مؤتمت عموما، يوفر للمقرر الوصول إلى المعلومات واختبار مختلف الاختيارات الممكنة لحل المشكل المطروح.

## 1- الذكاء الاصطناعي:

2-1- **تعريف الذكاء الاصطناعي**: هناك تعاريف عدة نختار منها تعريف قاموس روبري الصغير: "الذكاء الاصطناعي، جزء من علوم الحاسب الآلي، الذي يهدف لمحاكاة قدرة معرفية لاستبدال الإنسان في أداء وظائف مناسبة، في سياق معين، تتطلب ذكاء"<sup>12</sup>

2-1- **مجالات الذكاء الاصطناعي**: هناك تقنيات معتمدة على الذكاء الاصطناعي خرجت للمجال العملي وأثبتت فعاليتها، منها الروبوتيك وأنظمة الخبرة. واتجهت أبحاث الذكاء الاصطناعي إلى بناء برامج في مجالات محددة ومن هذه المجالات :  
- النظم الخبيرة أو نظم الخبرة، - منظومات اللغات الطبيعية، - البرمجة الآلية، - إدراك الحاسب للكلام، - إمكانية الرؤية في الحاسب،  
- آلات الروبوتات، - تعلم الحاسب، - ألعاب الحاسب.  
- التطبيقات التجارية في الوسائط المتعددة<sup>13</sup>.

## 3- النظم الخبيرة

3-1- **تعريف النظم الخبيرة**: هي برامج معلوماتية خاصة تهدف إلى محاكاة منطق الإنسان الخاص بالخبراء في ميدان معرفي خاص. نستخلص من هذا التعريف جانبين مهمين؛ من جهة، فإن قيمة البرامج المعلوماتية الذي هو الضامن لفاعلية النظام الخبير، هي إحدى اهتمامات المحوسبين، ومن جهة أخرى، الخبرة في الميدان التي يجب التحكم فيها، هو مجال هندسة المعرفة الذي يبحث عن الفعالية<sup>14</sup>.

2-3- **أنواع النظم الخبيرة**: (1989) **Haton et Haton** تميز أنواعا مختلفة من النظم الخبيرة:

• نظم تفسير البيانات: على سبيل المثال، نظم التشخيص في الطب "ما هو المرض؟"، نظم التفسير الجيولوجي "هل قياس الزلازل يسمح بالاعتقاد في وجود رواسب معدنية كبيرة؟ ونظم التقييم النفسية "هل هي حالة انتحار؟"،... الخ.

<sup>9</sup> - [ LAUDON & autres, 2006-p465]

<sup>10</sup> - [LAUDON & autres, 2006-p468]

<sup>11</sup> - [LAUDON & autres, 2006-p4]

<sup>12</sup> - [Le petit robert, 2000]

<sup>13</sup> - [ عبد الحميد ب ، 2005، ص 57.]

<sup>14</sup> - [DAVIS & autres, 1986- p 189]

• نظم التنبؤ بحالة الجو: "إنها تمطر اليوم في فرنسا . هل ستمطر غدا في سويسرا؟" . وكذا التنبؤات الجيوسياسية "صراعات الحروب شائعة في حالات الأزمة الاقتصادية، ما هي التراكيبات المحددة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تنبئ بانفلاق القتال؟" ..... الخ .

• نظم التخطيط: على سبيل المثال، نظام حجز الرحلات الجوية. التخطيط لعلو الطيران حسب الرياح المعروفة باسم الممرات المتاحة . عمل جمعية التخطيط لروبوت صناعي . والتخطيط للتدخلات المطلوبة لتشييد مبنى،... الخ .

• نظم التصميم: على سبيل المثال، تطوير وتبسيط الدوائر المتكاملة، والتصميم الأمثل للمطبخ في مكان معين، والاستنساخ الجيني، وإنشاء مركب كيميائي جديد،... وما إلى ذلك <sup>15</sup> . ففي الصناعة هناك تطوير للن.خ. في مختلف ميادين النشاط كالتصميم بمساعدة الكمبيوتر (C.A.O) كالميكانيكا والإلكترونيك، وهندسة الإنتاج (مراقبة / قيادة العملية، تخطيط المهام، Robotique) كما يمكن للنظام الخبير المساعدة في اختيار مادة أو مكون في قاعدة البيانات <sup>16</sup> .

3-4- الوظائف المشاركة في تنفيذ النظام الخبير: سبع وظائف تساهم في تفعيل العمليات التطبيقية للذكاء الصناعي، بما في ذلك النظم الخبيرة في المؤسسة.

- ✓ وظيفة استخدام: والذي تعبر عن الحاجة إلى دعم القرار ويستخدم الخبرة.
- ✓ وظيفة خبرة المجال: التي تملك وتحافظ على المعرفة وطرق التفكير التي تسعى إلى نسخها، ونشرها على المستخدمين في شكل آراء، وتقديم المشورة، والتشاور، وتعليمات أو دروس.
- ✓ وظيفة الإستراتيجية: التي تحدد فائدة الذكاء الإصطناعي للمؤسسة، من حيث الميزة التنافسية و/ أو القيمة الاقتصادية أو الجودة للمنتجات والعمليات التقليدية.
- ✓ وظيفة إدارة المشروع: التي تحدد وظيفة إدارة التطبيقات المحتملة، وتقرر تخصيص الموارد، وتخطط وتنشط التطورات وتقيم النتائج وتعدد إدراج نظام خبير في المستقبل في بيئة التشغيل.
- ✓ الوظيفة المعرفية: تحصل على المعارف المفيدة من الخبراء، فتدججها وتضعها في جهاز الكمبيوتر.
- ✓ وظيفة الأدوات: والتي توفر لمهندس المعرفة الأجهزة والبرمجيات اللازمة لأداء وظيفته.
- ✓ وظيفة خبرة الذكاء الاصطناعي: تتمثل مهمتها في تقديم المفاهيم والأساليب لدفع الوظيفتين السابقتين <sup>17</sup>

### ثالثا : دراسة حالة وحدة ABRAS SPA بسعيدة

سنحاول في هذا الجزء من الورقة البحثية، تطبيق دراستنا النظرية في استخدام نظام خبير ومساهمته في تحسين اتخاذ القرار على مؤسسة وطنية هي وحدة ABRAS SPA بسعيدة. وقد تم اختيار دراسة عملية التوظيف لدى القطاع العام بشروطه و معايير. ونظرا لصعوبة استحداث نظام خبير في فترة دراسية قصيرة كالتالي نحن بصدد القيام بها وتكلفتها وشروطها ، سنتطرق لأمثلة ، حسب ما توفر لدينا من الشبكة العنكبوتية.

- بطاقة تعريف الوحدة: الاسم: وحدة ABRAS لجمع ENAVA وهي شركة ذات مساهمة SPA، مختصة في مواد كاشطة مترابطة وملصقة <sup>18</sup> .

### 2- أمثلة عن نظم خبيرة لعملية التوظيف:

1-2- الويب والنظم الخبيرة: أصبحت الشركات المنتجة للبرامج تستعمل طريقة جديدة لحماية منتجها من القرصنة، وهي جعل استغلال البرنامج يتم باشتراك مدفوع الأجر أحيانا وعن طريق النت. من هذه الشركات ، نذكر شركة Haystack

<sup>15</sup> -LIP6 ,2002][

<sup>16</sup> -[NEGELLO,1991]

<sup>17</sup> - [BONNET & autres,1997]

<sup>18</sup> -ABRAS SPA Saida,2011.

<http://abras-dz.com/>

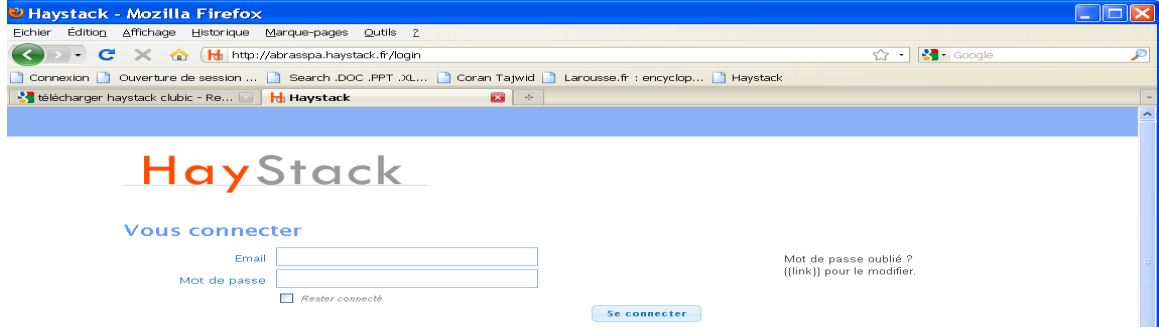
الفرنسية ، تطلب من الشركات المشتركة بريدًا إلكترونيًا عامًا مثل ياهو، هوتمايل، قوقل،... وبياناتها ، لتقديم للشركة المشتركة بريدًا إلكترونيًا على الموقع يمكن المرشحين للتوظيف الاتصال بها عن طريقه.

تم إدخال بيانات شركتنا ABRAS SPA ، فقدمت لنا الشركة البريد الآتي [abrasspa@haystack.fr](mailto:abrasspa@haystack.fr) ، كما قدمت لنا موقعًا خاصًا بشركتنا لأجل عملية التوظيف والحصول على السير الذاتية للمرشحين ، وهو:

<http://abrasspa.haystack.fr/login?email=.....fr &creation=ok>

وهذا بشكل مجاني ودون التزام بفترة معينة. كما تقدم خدماتها في حال عطب أو شرح كيفية الاستعمال. وهي تقدم للشركة كل مراحل التوظيف بدءًا من الإعلان إلى غاية عملية برمجة المقابلة وإنشاء بنك للسير الذاتية عن طريق إرساله كملف إكسيل .

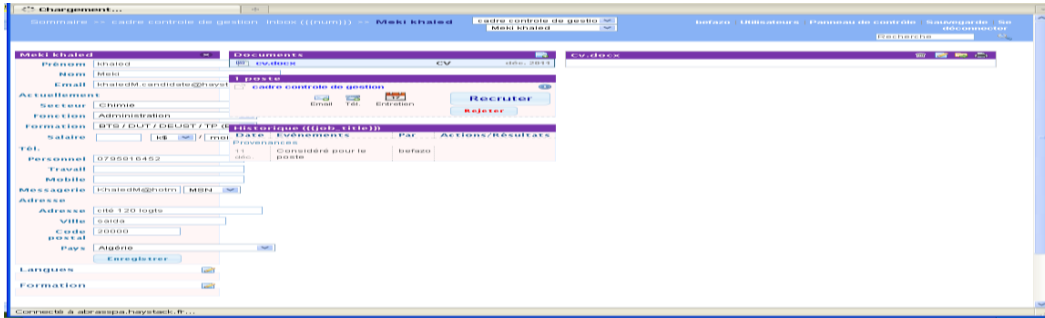
الشكل رقم 1: صفحة الشركة Abras على موقع Haystack



المصدر: <http://abrasspa.haystack.fr/login>

هذه الخدمة، تسمح للشركة بتسجيل بيانات المرشحين على الموقع والرد بالقبول أو الرفض للسير الذاتية.

الشكل رقم 2: صفحة الموقع للسير الذاتية للمرشح



المصدر: <http://abrasspa.haystack.fr/home>

يمكن موقع الشركة المستخدمة من تخزين السير الذاتية فيما يسمى مكتبة السير الذاتية للعودة إليها حين الضرورة، بتسجيلها على هيئة ملف إكسيل، بثلاث صفحات ( المرشح، المقابلة، الوظيفة) كما يظهر في أسفل الصفحة، و يعيها للتخزين لدى الشركة المستخدمة.

الشكل رقم 3: نموذج ملف إكسيل من مكتبة السير الذاتية للموقع Haystack

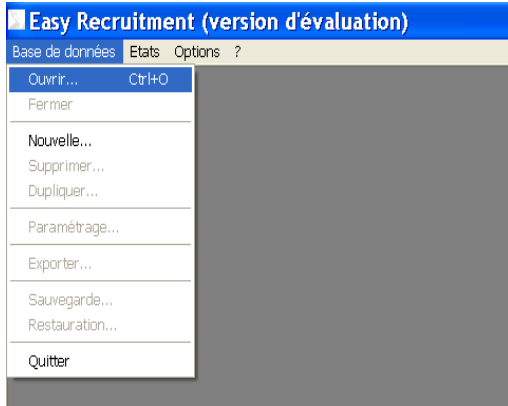
	Nom	Prénom	Email	Date de naissance	Téli pro	Téli perso	Téli mobile	Messagerie	Salario
1	Kamel		akam1987@11.dap.2011	11 dec. 2011	975818452			Yahoo! akam1987@yahoo.fr	
2	Mehdi		ahmedf11@11.dap.2011	11 dec. 2011	975818452			MSN akam1987@hotmail.fr	

2-2- النظام الخبير العام: ثمة شركات مصممة للنظم الخبيرة تتبع طريقة أخرى لبيع منتجاتها ، فمن هذه الشركات:

## النظام الخبير Easy Recruitment :

شركة INFORMATIQUE AGL الفرنسية وموقعها مدينة تولوز. تشتتر حين تحميل النسخة التجريبية أن يكون للمستخدم بريد إلكتروني خاص، وليس بريدا عاديا: قوقل، ياهو وغيرها. فقدمنا بريد شركتنا على موقعها Haystack، وقمنا بتحميل البرنامج. ويتم التواصل مع الشركة في حال عطب، أو سوء استخدام عبر هذا البريد الخاص.<sup>19</sup>

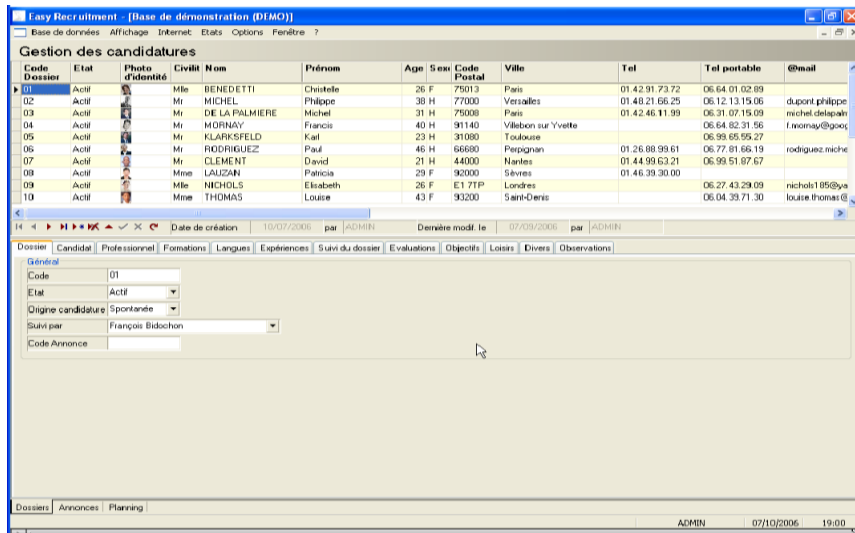
الشكل رقم 4 : النافذة التقديمية للبرنامج ومراحل فتح قاعدة بيانات



<http://www.brothersoft.fr/download/39995.html>

النموذج التوضيحي كامل، يمكن للمستخدم الاطلاع عليه يظهر في الأسفل ملف المرشح الذي يحمل رقم 01 بكل التفاصيل، بينما يقدم السطر المقابل له معلومات عامة للمرشح.

الشكل رقم 5 : نموذج للسيرة الذاتية كاملة يقدمه البرنامج



الشكل رقم 7 : نموذج ملء المطبوع الخاص بالسيرة الذاتية

المصدر : <http://www.aglinfo.com/>

تقدم شركة AGL خدمة ويب لأجل التواصل مع الشركة المستخدمة ، و توفر لها سبيل ملء السير الذاتية عبر النت من قبل المرشحين، باستعمال خدمتها المرتبطة بالبرنامج عبر النت حين استخدامه. البرنامج سهل الاستعمال من طرف المستخدم، يستعمل لغة طبيعية للحوار .

ثالثا : برنامج أكسيل Excel: يتم فرز الملفات الكاملة وتسجيل المعلومات لكل المرشحين في ملف إيكسيل كما في الشكل رقم 8. ثم يتم ترتيبهم حسب النتائج العامة للسير الذاتية .

شكل رقم 8 : بيانات كل مترشح

CV40	CV61	CV1	CV2	CV3	CV4	CV5	CV6	CV7	CV8	CV9	CV10	CV11	CV12	CV13
CV29	CV30	CV31	CV32	CV33	CV34	CV35	CV36	CV37	CV38	CV39				
IDENTITE		PHOTO D'IDENTITE		EDUCATION		Note								
Nom	Allel	Photo		Diplomes	Licence	4								
Prénom	Kamal			Deua										
Sex	M			Autre	1									
D.Naissance	09/05/1984			Spécialité	Sc /Gestion									
Résidence	Saida			Sc /Econom	3									
Adresse	hay el Azhar, bB1 N°3			Sc /Finance										
Téléphone	06 22 01 57 48	Mention	Tbien/Bien	2										
e-mail	AA,@yahoo.com													
EXPERIENCE		entreprise/autre		Note		durée(an)								
meme secteur	ENAD					4	3	12						
autre secteur	OROLAIT					3	4	12						
hors secteur								0						
EXP POST SIM		entreprise/autre		Note		durée(an)								
meme secteur								0						
autre secteur								0						
hors secteur								0						
LANGUES		acceptable		moyen		bon								
Français				1				1						
Anglais						2		2						
FACT APPRECI														
1/														
2/														
Décision CV	CV+													
													TOTAL CV	33

المصدر: من تصميم الباحثين

ثم تأتي مرحلة ثالثة وهي اختيار الستة الأوائل لإجراء الفحص الموضح في الشكل رقم 9 فيتم تسجيل نتائجهم و ترتيبهم مرة أخرى بالبرنامج كما هو موضح في الشكل رقم 10

### شكل رقم 9 : كشف تقييم الفحص

CV N° 16	Nom et Prénom: <b>Allel Kamel</b>	Saida
Appréciation aux comportements		valeur
N°1	APTITUDES AUX CONTACTS HUMAINS	
a	Grande ouverture et largeur d'esprit, sociabilité élevée	
b	Toujours prêt à établir des contacts avec les autres	
c	De commerce agréable et d'abord facile	3
e	Réservé, ne se lie que difficilement	
d	Se replie	
N°2	FACULTE D'ADAPTATION	
a	S'adapte à toutes les situations avec souplesse	
b	Souplesse et facilité d'apatation	4
c	Faculté d'adaptation suffisante	
d	Sadapte difficilement	
e	Immobilisme et rigidité, ne s'adapte pas	
N°3	SAIËIL S'IMPOSER	
a	Simpose sans efforts	
b	Autorité et assurance dans la présentation	
c	Saffirme sur tout les plans	3
d	peur sur de soi, influençable	
e	N'a ni force ni le poids voulu pour s'imposer	
N°4	MAITRISE DE SOI	
a	Maitrise de soi absolue	
b	Equilibré	4

المصدر: من تصميم الباحثين

### شكل رقم 10: النتائج النهائية

CV N°	Nom & Prénom	Total CV	Total test	TotalFinal	classement
CV N° 19	Mohamed Khaled	52	54	106	1
CV N°9	Nadir Mokhtar	55	45	100	2
CV N°7	Bouida dejelloul	47	41	88	3
CV N°24	Said Amer	39	40	79	4
CV N°16	Ghazel Zohra	32	45	77	5
CV N°22	Allel Kamel	33	41	74	6

المصدر: من تصميم الباحثين

**خاتمة :** لقد تم الاختيار لعملية التوظيف في المؤسسة الجزائرية باستعمال نظام خبير ، لصعوبة العملية وتكلفتها المادية (كمية الورق - تكاليف التوظيف - الوقت - المقر - ...) والبشرية (تكليف فريق عمل) مما يعطل المكلفين بالعملية عن عملهم لفترة قد تصل إلى الشهر. المؤسسة تملك كفاءات بشرية قادرة على استحداث نظام معلومات و لكن ليس نظاما خبيرا بما يوافق طبيعة عملها و متطلباته .

#### ❖ المراجع العربية

1- عبد الحميد بسيوني، الذكاء الاصطناعي و الوكيل الذكي، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، 304 صفحة.

#### ❖ المراجع الأجنبية

- ❖ Abderrazak MKADMI, Recherche collaboratoire d'information : repenser l'architecture des SRIS à l'ère numérique, université de Paris8, 2004, 293 pages.
- ❖ Jean-Louis Peaucelle, Informatique pour gestionnaires, ed Vuibert Gestion, France, 1986, 513 pages.
- ❖ J.F.Soutenain et P.Farcel, Organisation et gestion de l'entreprise, ed .Foucher, France, 2004, pages469.
- ❖ Robert REIX, Système d'Information et Management des Organisations, ed Vuibert, France, 2004, 486 pages.
- ❖ Bruno MARTINET & Yves-Michel MARTI, L'intelligence économique, 2eme ed, ed d'Organisation, Paris, 2001.
- ❖ François-Bernard HYGHE, le livre : Maitre du faire croire, ed Vuibert, 176 pages, 2008.
- ❖ Kenneh LAUDON et Jane LAUDON, Management des systèmes d'information, ,ed Pearson Education, 9eme editon.
- ❖ -Le Nouveau Petit Robert, France, 2000.

- ❖ Gordon B.DAVIS- Marguerite H.OLSON - Jacques AJENSTAT-Jean Louis PEAUCELLE,-Système d'Information pour le Management, volume2, ed G.Vermette inc et ECONOMICA, France, 1986,357 pages.
- ❖ LIP6, Laboratoire d'Informatique de Paris IV-Pole intelligence Artificielle, 2001-2002.
- ❖ Laurence NEGELLO, *Système Expert et Intelligence Artificielle.*, ct Merlin Gerin N°157, édition novembre 1991.
- ❖ مقالات فرنسية:
- ❖ Alain Bonnet , Jean-Paul Haton et Jean Michel Truong, Systèmes- experts vers la maitrise technique traitée , Réédition InterEditions, Paris,1997.....
- ❖ [http://www.jean-michel-truong.net/systemes\\_experts/page/systeme.html](http://www.jean-michel-truong.net/systemes_experts/page/systeme.html)
- ❖ Hayet KENDEL, L'intelligence économique peut-elle contribuer à la relance de l'économie algérienne ?, Université Paul Cézanne Aix-Marseille III, France, 2010.
- ❖ [http://www.mipmepi.gov.dz/index\\_fr.php?page=intelligence&titre=inteco3](http://www.mipmepi.gov.dz/index_fr.php?page=intelligence&titre=inteco3)

#### ❖ وقائع التظاهرات العلمية:

- عبد الله خباياة ،النظم الخبيرة و نظم دعم القرار كمدخل لاتخاذ القرار في المؤسسة ،الملتقى الدولي :صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية،جامعة محمد بوضياف، الجزائر أبريل 2009.

#### ❖ مواقع إلكترونية:



- ❖ ABRAS SPA Saida, 2011. <http://abras-dz.com/>
- ❖ AGL Informatique, France, 2011. <http://www.aglinfo.com/>
- ❖ Brothersoft, France, 2011. <http://www.brothersoft.fr/download/39995.html>



## الرأسمال الاجتماعي ودوره في الحد من أزمات منظمات الأعمال - دراسة حالة الجزائر

الاستاذ دياب زقاي

[zeggai13@yahoo.fr](mailto:zeggai13@yahoo.fr)

بومدين محمد أمين

[Moh.boumediene@gmail.com](mailto:Moh.boumediene@gmail.com)

جامعة د مولاي الطاهر سعيدة - الجزائر -

**الملخص:** في ظل التحولات الحاصلة مع بداية الألفية الجديدة داخل المجتمع ومنظمات الأعمال والسوق الاقتصادية والمالية، المنشأة للآزمات والمصدرة لها في اطار العولمة، اصبح من الضروري تكثيف الدراسة والبحث حول اصدار مؤشرات اقتصادية اجتماعية لها خصوصية المظهر والانتماء، ونوعية تعكس الدور والأثر الايجابي على تحقيق الاهداف وتسهيل العمليات وتحصيل مختلف الموارد، وتدعم امكانية القياس وعقد المقارنات على المستوى الجزئي والكلبي، حيث يتم توظيفها في التعامل مع ازيمات منظمات الاعمال والمجتمعات محليا ودوليا، من التنبؤ وإدارة الازيمات بكفاءة وفاعلية الى وضع الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرار.

**الكلمات الافتتاحية:** الراسمال الاجتماعي، ادارة الأزمة، الكفاءة والفاعلية، المجتمع ومنظمات الاعمال.

**Abstract :** In light of changing circumstances unstable and rapid changes taking place recently with the beginning of the new millennium within the community and business organizations and the market economic, financial, established to crises and exporting them in the framework of globalization and internationalization, it became necessary to intensify the study and research on the issue indicators socio-economic has a special appearance and belonging, and the quality reflects the role and positive impact on the achievement of targets and to facilitate the operations and the collection of resources, and supports the possibility of measurement and comparisons at the micro level and the macro, where they are employed in dealing with crises, business organizations and communities locally and internationally, to predict and manage crises efficiently and effectiveness of the strategic planning and decision-

**Keywords:** Crisis Management , The Social .making capital, Economy , Efficiency And Effectiveness , Community And Business Organizations.

### مقدمة عامة:

ان الدراسة المعمقة حول أزمات منظمات الأعمال وسبل التعامل مع التهديدات المحتملة التي تواجهها تدفع إلى النظر أكثر وإسقاط الضوء على البيئة المحيطة بها والتحويلات الحاصلة والمتواصلة فيها وما تملبه المتغيرات الحاصلة داخل المجتمع ومنظمات الأعمال والسوق الاقتصادية والمالية، إضافة إلى دراسة و تحليل مختلف أدوات التبادل والوسائل الحديثة، والأزمات والنتائج الصادرة عنها وتنقلها نتيجة إرتباطها، وهو ما يزيد من أهمية هذه الدراسة التي تهدف بالأساس إلى التحكم في أثر مختلف المؤشرات الاقتصادية والمالية، وبخاصة المؤشرات النوعية ذات الدلالة الاجتماعية (المجتمع المدني) ودراسة علاقتها مع باقي أنواع رؤوس الأموال الأخرى، وأثرها على الاستعدادات الأولية والتنافسية، تكوين الرأسمال الفكري المعرفي وتراكمه وتوفير السلع العامة (التعليم، الصحة...)، التبادل والترابط الاجتماعي، بالإضافة إلى تعزيز ودعم العمل الحكومي (الحوكمة) والتكيف مع البيئة المحيطة بما بما يضمن لها تحقيق النمو و التجديد و الميزة التنافسية المستدامة.

انطلاقا مما سبق، يمكن طرح السؤال الجوهرى الأتي :

ما هو دور مؤشرات الاقتصاد الاجتماعي في التعامل مع ازيمات منظمات الاعمال؟

### 1. الأزمات / المفهوم : the crisis

الأزمات هي من مظاهر الحياة الاجتماعية البشرية المرتبطة بها والملازمة لها، وبالمنظمات والمجتمع ومختلف الدول، خاصة مع التوسع في النشاطات والعمليات واتساع الأسواق وتعدد الاطراف المتدخله فيه وخلف الادوات والوسائل الحديثة المتحكمة في التبادل، ذلك ما يدفع إلى ضرورة التفكير حول تفاديها والتعامل معها بشكل فعال في حال مواجهتها، بغرض الحد من النتائج السلبية لها أو تحويلها إيجابياً، وبالعودة إلى ضبط المعاني نجد الأزمة لغةً تعني الشدة، والأزمة هي المضيق، ومصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (KIPVEW) معنى تقرر (To decide)، أما اللغة الصينية فقد برعت إلى حد كبير في صياغة مصطلح الأزمة (Ji-Wet) وهي: (الخطر) و(الفرصة) لاستثمارها، وإمكانية الحل وأما اصطلاحاً: فهي " حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة"، والأزمة لها المفهوم الاجتماعي والاقتصادي والمالي والسياسي، حيث من الناحية الاجتماعية هي "توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة" وسياسية "حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي المطروح" والاقتصادية والمالية المرتبطة بالانتاج والدخل أو الاستدانة والافلاس، نتيجة المخاطر الائتمانية (مخطر القرض) ومخاطر السيولة، وأسعار الفائدة، وكذلك مخاطر الصرف والسوق وغيرها، اذن هي "ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير".

1969 Random House Dictionary ويعرفها فليبس بأنها "حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة" Norman Phelps 1986 ، وبالتالي هي خروج عن المسار العادي المخطط له عملياً وما يتوقع حدوثه بفعل التجربة وتدرج العمليات، لكن ميزة عدم التاكيد واحتمالية الحدوث تبقى واردة، ويقدر الخروج وبعد المسار يكون اثر الازمة كبير او اقل.

### 1.1 خصائص الأزمة والأسباب

وحتى يمكن التعامل مع الموقف الخطير الذي يواجهه الكيان الإداري على أنه يشكل أزمة فلا بد أن يتوافر فيه مجموعة من الخصائص. ونرى أن الأزمات تتسم بخصائص Komfort.L ثلاث تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها وهي: اولا/ عامل الخطر أو الاحتمالية وعدم التاكيد Uncertainty. ثانيا/ عامل التفاعل Interaction. ثالثا/ عامل التشابك والتعقيد: Complexity.

ونضيف الى الخصائص السابقة أن الأزمة تتميز بظهور تصرفات من فقد الثقة، فقدان العلاقات الاجتماعية، شيوع اللامبالاة، وعدم الانتماء. ان أسباب حدوث الأزمات متعددة، ومتجددة مع تجدد سبل الحياة، وعلى الباحث المدقق والإداري الناجح والخبير الممارس أن يكشف هذه الأسباب وأن يحدد جوانبها وأبعادها وتشخيصها حتى يتمكن من التعامل معها وإدارة الأزمة بنجاح. ويمكن حصر الأسباب على النحو التالي:

- |  |  |
|--|--|
| - فقدان الرقابة الانية او الدورية والمقارنة بين المحقق والمخطط له  | - خطأ الفهم وتقدير المستقبل              |
| - الظروف الراهنة.  | - المعلومة الناقصة وعدم تماثل المعلومات. |
| - فقدان قدرته في إدارة المراحل الخمسة للأزمات بدءاً من مرحلة       | - إتخاذ القرارات بناء على الاخطاء        |
| النشأة والميلاد ثم النمو والانتشار ثم الاستقرار والنضج ثم الانحسار | - نقص الخبرة والوسائل المتاحة            |
| والتراجع الى الانتهاء والاختفاء                                    | - عامل الزمن وعدم الانتظار.              |
| -  | - درجة الثقة والمصداقية الممنوحة         |

ويبقى عدم تتبع مراحل ادارة الازمة المتعارف عليها، وتوظيف مختلف الادوات والاساليب عامل اساسي في وقوع الازمات واستفحالها، وسبب تكررها اذا لم الامر:

- مرحلة الاكتشاف والإنذار المبكر Signal Detection
- مرحلة الاستعداد والوقاية Preparation / Prevention
- مرحلة احتواء الأضرار Containment / Damage Limitation

● مرحلة استعادة النشاط Recovery

● مرحلة التعلم Learning

## 2.1 أنواع الأزمات وأثرها:

إن طريقة التعامل مع الأزمة يعتمد بصورة كبيرة على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة. وعلى الرغم من تعدد وتنوع الأزمات، وتصنيف الأزمات يعتمد على الجانب الدراسي حيث يمكن للأزمة ان تكون زاحفة او عنيفة فجائية او صريحة علنية مفتوحة او الضمنية المستترة: وهي من أخطر أنواع الأزمات وأشدها تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة في كل شيء سواء أسبابها، أو معالمها أو العوامل التي ساعدت في ظهورها وتفاقمها، وبحسب الاطار الزمني والمكاني للأزمة نستطيع وصفها بصفة دورية الحدوث والوحيدة، او عامة وجزئية او نقول محلية واقليمية ودولية، وبحسب اثرها الاقتصادي والاجتماعي والسياسي مثلا وتهديدها لوجود ومستقبل المنظمة والمجموعة يمكن وصفها بالحدة والبساطة، والازمات المادية ذات الطابع المالي والاقتصادي، الممكن قياسها كميًا واستعمال الادوات الخاصة بها والاساليب العلمية والعملية.

## 2. مؤشرات الراسمال الاجتماعي ودورها في التعامل مع الازمات:

ان إدارة الأزمات والتعامل معها " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة" وهي "التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها " والمخاطرة وعدم التأكد والزمن الضيق والمعلومة المتوفرة. و"مفهوم التنمية المستدامة حالياً لها تحصيل معنى أكثر وضوح وإتساع، والذي يفرض أن أهداف التطوير للفعالية الاقتصادية والثروة المادية يجب أن تأخذ حساب الانشغالات "préoccupations" الاجتماعية والبيئية (المحيطة) وبرامج العمل الحكومي" OCDE.2001 p.15 :

- أن يكون التغيير في حجم النشاط الاقتصادي بالزيادة.
  - أن تستند عملية التنمية بالدرجة الأولى على القوى الدائمة للمجتمع.
  - أن تتضمن عملية التنمية تحقيق نموا متواصلا ومستمرًا [تجدد موارد المجتمع دون استنزافها].
  - أن تحقق توازنا بين قطاعات المجتمع الاقتصادية.
  - أن تلبي حاجات الغالبية العظمى لأفراد المجتمع والعدالة والانصاف.
- ومن الأدوات المهمة في هذا والمسطرة في البحوث والدراسات النظرية السابقة والتي تخدم التنمية الاقتصادية على أوجه عملية متعددة، سواء كان المعايير الكمية منها أو النوعية:

- العمل الجماعي المتعاون
- توسيع الثقة والتبادل
- المعلومة والاتصالات
- التنسيق والترابط والاندماج.

- القواعد المشتركة وتسهيل العمليات والبحث – تكاليف الجهد والزمن
- دور التنظيمات والشبكات: **Bonding; Bridging; Linking**
- السلع العامة والموارد والخدمات القاعدية الأساسية (السلع الاقتصادية والتعليم / الصحة / الأمن..)
- دور المؤشرات الاجتماعية في نقل الخبرة والمهارات وصقل الرأس المال البشري.
- استهداف الإنصاف والعدالة الاجتماعية والاقتصادية

## 1.2 تنوع الشبكات وأهميته واستعمالاتها المتعددة:

- الشبكات الموحدة BONDING: الداخلية للمنظمات
- الشبكات الرابطة BRIDGING الرابطة: الخارجية خارج المنظمات
- شبكات السلطة والمسؤولية LINKING الجسرية (المدججة)

إن دراسة شبكات الروابط ونجاعتها وما يتعلق بها، كل ذلك له اتصال بالطرح النظري المسمى "الفراغات البنيوية للتركيب الاجتماعي" لـ R.BURT «les trous structuraux» لأجل تسهيل العمليات وتواصل التبادلات واستمراريتها بواسطة الشبكات والاتصالات المفقودة داخل هذا التركيب، من فتح قنوات المعلومة، وتوظيف العلاقات في الوصول للموارد.

## 2.2 المبادئ والقواعد المشتركة والقيم:

في سياق البحث "هناك تعاريف أخرى تميز المؤشر الاجتماعي ليس من حيث النتائج ولكن من حيث العلاقات أو الترابط بين الأفراد" S.N.Darlauf Et M.Fafchamps, 2004 والموارد المتوفرة والمحصلة من خلالها وهي الفكرة الأساسية التي يتم عرضها من طرف الباحثين بصور مختلفة والبحث حولها، بحيث في وقت لاحق من البحث نجد (R.Putnam-2000) يعرفه على النحو "...الروابط بين الأفراد - الشبكات الاجتماعية، وقواعد المعاملة بالمثل والجدارة بالثقة التي تنشأ منها"، وأيضاً نجد Ostrom 2000 كتب الرأس مال الاجتماعي هو "تبادل المعرفة، والتفاهم، والقواعد والتوقعات بشأن أنماط التفاعلات التي تحدثها فئات الأفراد من خلال العمليات المتكررة"، وفي سياق مماثل نجد (Bowles et Gintis - 2002) "أرجعه عموماً إلى الثقة، والمتعلقة بارتباطات الشخص، والرغبة في أن تعيش بالقواعد الموافق عليها والمقررة داخل مجتمع معين ومعاينة المعارض"، وكذلك يأتي تقديم Lin (2001) "...للرأس مال الاجتماعي في إمكانية تعريفه عملياً أنه الموارد التشغيلية المتوفرة في الشبكات الاجتماعية وكذلك الوصول إليها واستخدامها من قبل الأعوان في العمليات، ولهذا فإن المفهوم له عنصرين هامين هما N.LIN 1999 :

- الموارد الكامنة في العلاقات الاجتماعية وليس الأفراد.
- الوصول لهذه الموارد واستخدامها مع الجهات الفاعلة.

## 3.2 الرأس مال الاجتماعي وعامل الثقة وكفاءة التبادل الاجتماعي:

الثقة هي من جهة "مصدر يعتمد عليه المؤشر الاجتماعي ومن جهة هي نتيجة له وهو كمثل قيمة بديلة تقريبا لعدد من القواعد والمعتقدات والقيم المدعومة للتعاون الاجتماعي" OCDE-2001، والثقة تتعلق بالأشخاص وثقتهم بالآخرين، وكذلك التساؤل إذا كان الأشخاص فعلاً هم جديرون بالثقة، أي ما نسميه بالثقة المتبادلة، والثقة مؤشر جيد على الصدق والأمانة التي تنتجها عوامل متعددة منها الشبكات والقيم والقواعد المشتركة، وبالمكان التفريق بين ثلاثة أصناف من الثقة:

- الثقة بين الأشخاص المتعارفين (داخل وحدة اجتماعية واحدة كمثل العائلة، الزملاء، الجيران).
- الثقة بين الأشخاص الأجانب (غير المتعارفين بينهم).
- الثقة الخاصة بالمؤسسات العامة والخاصة.

## 4.2 المعلومة والاتصال وتسهيل العمليات والوصول للموارد المالية والاقتصادية:

إن دور مؤشرات الرأس مال الاجتماعي في توفير المعلومة والاتصال والبحث M.Fafchamps يوضحه تكاليف البحث فيما يتعلق بالموردين

والزبائن وخدمات الإنتاج والسوق من التخزين والنقل، ومراكز التوزيع والوصول للأسواق، وتقدير وتوقع الأرباح وبناء الخطط واتخاذ القرارات، إن الإنصاف الموسع المستفاد والعمل في الأسواق والمتاجر، بحيث إن حالة وجود المخزونات بكل سهولة يتم بيع المخزون وتصفية الثمن، وحالة العمل بالأسواق أين لا يوجد تكافؤ متداول ومضبوط للمعلومة الآتية حول المهن والوظائف المتاحة واليد العاملة -العمال-، هنا يأتي دور شبكة الروابط والعلاقات بين الأعوان الاقتصاديين في بعث قنوات المعلومة الخاصة بالمهن وطلب العمل المؤهل، وعرض السلع والموارد والفرص الاستثمارية، ثم يتبين أن حصة كبيرة من المهن تتحدد على قواعد التوصيات الشخصية (موضع ثقة وحسن الظن).

## 5.2 تراكم مؤشرات الرأسمال الاجتماعي وتوفيرها السلع العامة:

من خصوصية الرأسمال الاجتماعي بمكتسباته ومعامله ووسائله وأدواته المذكورة سابقا ان له اولوية توفير السلع العامة (التعليم - الصحة والخدمات القاعدية والموارد....) وهو مطلب اساسي لتجاوز الازمات وتحقيق الاهداف، ورفع الاستعدادات الاولية، واطلاق المشاريع القاعدية والتنمية وتجاوز الازمات والتخلف، وصناعة الرأسمال الفكري البشري وتوفير باقي انواع الرأسمال من الموارد الاقتصادية والمالية والمواد الاولية وشبكة النقل والاتصالات واليد العاملة والتمويل اللازم....الخ.

## 6.2 دمج انواع الموارد المتاحة وأنواع رؤوس الاموال [ المالي، الاقتصادي، البشري (الفكري)]:

ان المؤشرات الاجتماعية التي مرجعها المجتمع المدني ومختلف التنظيمات الاجتماعية المكونة له، وكذلك خصائص البناء الاجتماعي ومميزاته المتعددة وغير المتجانسة طبعاً، مثل الروابط، المعلومة والثقة والتبادل والموارد الاخرى كلها تجعل من الرأسمال الاجتماعي غير مكون ومحدد من وحدة واحدة، تجله يقوم بوظائف مختلفة ومتعددة من اقتصاد وتعلم وثقافة وسياسة واجتماع ويحقق اهداف مختلفة ومتعددة كذلك، اذن المؤشرات الاجتماعية وكأنها حيز ونقطة التقاء لمختلف انواع رؤوس الاموال المالية والاقتصادية والاجتماعية والبشرية الفكرية لأجل دمجها وصياغتها بما يحقق الاهداف والتطلعات غير المحققة بفقدانها، ذلك بخصوصية ومميزات وأدوات المؤشرات الاجتماعية ومدى كثافتها ومستواها.

## 7.2 تبادل الخبرة والذكاء ونقل المهارة والتطوير ورفع مستوى تراكم الرأسمال الفكري والبشري:

إن معرفة العوامل الاجتماعية المتدخلة في انتاج الظواهر والازمات ودراسة الآليات المسببة لها لا بد من الرجوع بداية الى الطرح النظري، سواء الدراسات التي تناولت المفهوم من جهة الشبكات والمظاهر الاجتماعية المشتركة في تسهيل الوظائف وتحقيق الاهداف المرجوة، أو الدراسات الاخرى التي قدمت الرأسمال الاجتماعي أنه مجموعة الموارد المحققة والمحتملة بواسطة الانتماء الى الشبكات أي الكامنة فيها [P.Bourdieu- Lin 2001-Burt 2000]، وعلى كل حال فإن مفهوم المؤشر الاجتماعي وأدواته المكونة له تفتح الطريق أمام دراسة الدور الذي يمكن تقديمه في علاج اشكالية الازمات وتقعدها لدى الافراد ومختلف الأعوان، نجد في طرح M.LEVESQUE, 2005, p.5 الفكرة العامة التي يتناولها البحث تتمركز حول فكرتين:

- أهمية ودور الشبكات الاجتماعية والمجموعات وفاعلية العلاقات بين المتعاملين.
- الرأسمال الاجتماعي وعلاقته مع باقي اشكال الرأسمال [البشري (الفكري) والاقتصادي والمالي].

## 8.2 العمل الجماعي المتعاون والترابط الاجتماعي (التخصص وتكامل المهام والعمليات): la cohésion sociale

الفكرة الاساسية هنا أن العمل الجماعي والتعاون تصبح هي موضوع عمل المؤشر الاجتماعي، لأن ذلك مرتبط كما بينا بعامل الشبكات والمجموعات الاجتماعية وتحقيق الاهداف المشتركة والمصالح المتبادلة بين الأعوان، وهو "يعكس المظهر الاجتماعي داخل منظمات الاعمال والمجتمع المدني، ويتناول حل المشاكل حول العمل الجماعي والمصالح المشتركة وما يتعلق بالانتهازية (الفساد)، وبدوره العمل الجماعي هو يتصل بمكسب ثلاثة أقسام منها: الثقة الفاعلة والتبادل الفعال لخدمة التنمية، القواعد والالتزامات المنظمة، والشبكات الاجتماعية والتجمعات التطوعية المرتبطة بالنشاط المدني" M.SIISIÄINEN 2000.

## 9.2 الاستعدادات l'innovations الاولية للاستثمار وخلق القيمة المضافة(الثروة) والميزة التنافسية:

وضع M.WOOLCOCK and D.NARAYAN 1999.P1 توجهات نظرية في توظيف المؤشرات الاجتماعية لأجل التنمية الاقتصادية ومواجهة الازمات على مستوى منظمات الاعمال والمجتمع والحكومات:

- I. **النظرة الاجتماعية التنظيمية:** تخص المجتمع المدني والمجموعات الاجتماعية على المستوى المحلي (Portes and Landolt) في تسهيل العمليات لذلك نجاعتها مرتبطة بالعدد والكثافة.
- II. **نظرية الشبكات:** هنا لدينا المستوى السفلي الجزئي MICRO والعلوي MACRO، أي دراسة أثر شبكة العلاقات والروابط بكل أنواعها أي العلاقات الأفقية الداخلية والعمودية الخارجية: (Gittell and Vidal, 1998), (Portes and Sensenbrenner 1993; Portes 1995, 1997, 1998), A. Portes R. Burt (1992, 1997, 1998), and M. Fafchamps and Minten 1999) D. Massey (Massey and Espinosa 1997; Massey 1998), and M. Fafchamps
- III. **النظرة الخاصة بالمؤسسات (الهياكل المؤسسية والسياسية والقانونية):** مؤشرات الراسمال الاجتماعي بالنسبة لهذه المؤسسات بمنظور عملي تطبيقي هو متغير تابع، وبالنسبة للنظرة الأولى والثانية المؤشر الاجتماعي هو متغير مستقل تحكم عليه جيد أم لا، والنظرة تبين أن القدرة القصوى لعمل المجموعات مرتبطة بنوعيتها، بمستوى الثقة العامة (الممكن قياسها بالعوائد الضريبية المرتبة بالنمو الاقتصادي).
- IV. **نظرة المشاركة الاجتماعية والعمل التكاملي:** تبحث فيما بين عمل المؤسسات الحكومية وشبكات المجتمع.

## 10.2 الفعالية والكفاءة والشفافية في اداء العمليات والتعامل مع الفساد:

تعريف الفساد هو "التعسف أو مشاركته في استعمال السلطة، أو المنصب الوظيفي أو ما يتعلق بالموارد والخدمات بالقطاع العام أو الخاص، لغرض مكاسب شخصية أو خاصة خلاف القواعد والالتزامات"، أو إنحراف في "تحويله (أي المؤشر الاجتماعي العام) إلى مؤشر اجتماعي شخصي بوضعه بين يدي العون المكلف، وتحويله السلطة في ذلك للعمل لخدمة المجموعة" P. BOURDIEU. p3 . وقد تبين لدينا ان الفساد له اثر سلبي وعكسي كلياً لإيجابية الراسمال الاجتماعي، التوظيف المنحاز تأثيره على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

## 11.2 البقاء والاستمرارية داخل السوق واثار البيئة المالية والاقتصادية

ان المركز المالي لمنظمات الاعمال يعكس بصورة عملية مستوى الاداء والتحكم في العمليات واتخاذ القرارات التي تمكن من خدمة اهداف المشروع، وهو عامل مهم مستهدف من ادارة الازمات وتبني مؤشرات الراسمال الاجتماعي وتوظيفاتها، عدم الافلاس ومواجهة انواع المخاطر المالية والتشغيلية وغيرها الداخلية والخارجية، باتباع ماسبق عرضه، يمكن الدلالة عليه بالمؤشرات المالية من مثل الملاءة والاستقلالية ونسب السيولة والخزينة، وحجم الخسائر ورقم الاعمال وغيرها.

## 12.2 الجدوى الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الاهداف المشتركة: Feasibility study

التخطيط الاستراتيجي ضروري ومهم، ودراسة البيئة الاقتصادية والمالية والاجتماعية يكون له اثر على حياة المشروع وبقائه واستمرارية وجود منظمات الاعمال المعنية بها، ولأجل مواجهة الازمات وتحقيق الاهداف وتحصيل الموارد، ومنها دراسة السوق، والميزة التنافسية، والعملاء، والعوامل الخارجية المؤثرة، والقدرات المتوفرة والممكن نقلها وتعلمها أو شرائها والعائد المتوقع منها، ان المؤشرات الاجتماعية تترجم مجموع الموارد المحصلة أو المحتملة التحصيل بواسطة ملكية شبكة من الروابط، وعند J. Coleman هو مورد وسيطي لتسهيل العمليات، وعليه من المؤكد أنها تخدم الفعالية والكفاءة وتسهيل العمليات والتعاون، وهي أداة مساعدة لتحصيل الموارد والوصول إليها بأقل كلفة استغلال، من خلال الاستفادة من توظيف الشبكات والقيم والثقة المتبادلة والتفاعل الاجتماعي بين الاعضاء في المجتمع المدني والمجموعات في العمليات مثل أصول اقتصادية، "It's not what you know; it's who you know" = لا بد فيها من الربط بين الجوانب الثلاثة الضرورية للعمل:

– البيئة الخارجية الهياكل المؤسسية، السياسية والقانونية المحلية او الدولية وباقي المتغيرات

– البنية الاجتماعية "l'infrastructure sociale".

– السوق الاقتصادي والمالي.

## 3. الدراسة التطبيقية: قياس اثر مؤشرات الراسمال الاجتماعي في التعامل مع ازمات منظمات الاعمال ( حالة

الجزائر).

1.3 جدول الارتباط بين المؤشرات الاجتماعية والمؤشرات الاقتصادية والإدارة الحكومية (البيئة الخارجية) و مؤشرات الرأسمال البشري و الفكري لمنظمات الأعمال:

المحور الكلي	مؤشرات الرأسمال البشري و الفكري لمنظمات الأعمال									المؤشرات الاجتماعية و العمل الحكومي
	مؤشر محاربة الفساد	مؤشر تسجيل براءات الاختراع	طلبات تسجيل العلامات التجارية	حجم القوى العاملة	سعر الصرف	الاستثمار الأجنبي المباشر	التضخم	التنافسية	gdp_per_capita	
**0.90	0.409	**0.707	0.104	**0.958	**0.957	**0.758	0.307	**0.692	0.613*	معدل العضوية
**0.902	0.412	**0.719	0.092	**0.956	**0.946	**0.746	0.358	**0.847	0.549*	تطور الجمعيات
**0.969	*0.493	**0.773	0.165	**0.994	**0.977	**0.745	0.130	*0.463	0.514*	الثقة والتضامن
**0.963	0.477	**0.769	0.157	**0.994	**0.979	**0.753	0.135	*0.473	0.530*	العمل الجماعي
**0.970	*0.593	**0.898	0.262	**0.917	**0.883	**0.677	0.197	*0.548	0.363	مؤشر المعلومة
**0.747	*0.491	*0.637	0.243	**0.771	**0.760	0.359	*0.550	*0.628	-0.259*	مؤشر الترابط
**0.906	**0.929	0.129	**0.770	0.5	**0.753	**0.937	**0.637	0.228	**0.583	المحور الكلي
0.419	*0.492	0.390	0.176	*0.526	**0.666	0.453	**0.594	**0.605	0.315	الشفافية والمساءلة
**0.650	*0.561	**0.830	0.447	**0.810	**0.860	**0.598	**0.683	**0.687	0.155-	الاستقرار السياسي
0.464	**0.856	*0.593	0.377	*0.576	**0.683	0.266	*0.519	0.416	0.062	الفعالية للسلطة الحكومية
0.130-	0.146	0.065	0.085-	0.053	0.245	*0.473	0.216	0.232	*0.491	نوعية الأنظمة
*0.537	0.360	*0.540	0.281	**0.709	**0.825	**0.611	**0.721	**0.757	0.159	العدالة واحترام الحقوق

2.3 اختبار السببية :

1.2.3 اختبار الاستقرار : يقوم هذا الاختبار على فحص استقرارية متغيرات الدراسة مع مرور الزمن و ذلك باستخدام اختبار AUGNENTED DICHY-FULLE (ADF) للكشف عن جذر الوحدة لبيانات السلسلة حيث تم الحصول النتائج الموضحة في الجدول الأتي :

اختبار ADF عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$						المؤشرات	
عند الفروق الأولى * او الثانية **			LEVEL				
القرار	t النظرية	t المحسوبة	القرار	t النظرية	t المحسوبة		
مستقرة **	3.876-	1.962-	غير مستقرة	2.555-	3.690-	مؤشرات اجتماعية	معدل العضوية
مستقرة **	4.026-	3.065-	غير مستقرة	2.230-	3.710-		تطور الجمعيات
مستقرة *	6.636-	3.029-	غير مستقرة	1.799-	3.673-		الثقة والتضامن
مستقرة *	8.960-	3.029-	غير مستقرة	0.711-	3.673-		العمل الجماعي والتعاون
مستقرة **	6.928-	3.052-	غير مستقرة	0.209	3.658-		مؤشر المعلومة والاتصال
			مستقرة	5.569-	3.791-		مؤشر الترابط
			مستقرة	7.66-	3.65-	المحور الكلي	
مستقرة *	3.39-	3.00-	غير مستقرة	1.43-	3.62-	مؤشرات المالية	صافي الائتمان المحلي
			مستقرة	5.44-	3.62-		المطالبات المستحقة
مستقرة *	5.84-	3.63-	غير مستقرة	1.86-	3.62-		إجمالي الادخار
			مستقرة	49.08-	3.62-		إجمالي الدخل المحلي
مستقرة **	8.00-	3.32-	مستقرة	0.10-	4.10-		إجمالي تكوين رأس المال الثابت
مستقرة *	5.81-	3.00-	غير مستقرة	2.18-	3.61-		القيمة المضافة للمؤسسات
			مستقرة	3.69-	3.62-	المحور الكلي	
مستقرة *	6.031-	3.004-	غير مستقرة	3.076-	3.622-	مؤشرات الاقتصادية	gdp_per_capita
مستقرة **	7.953-	3.012-	غير مستقرة	1.991-	3.622-		التنافسية
			مستقرة	4.351-	3.632-		التضخم
			مستقرة	3.655-	3.622-		الاستثمار الأجنبي المباشر
مستقرة *	3.504-	3.004-	غير مستقرة	1.114-	3.622-		سعر الصرف
مستقرة *	3.87-	3.00-	غير مستقرة	1.34-	3.62-	المحور الكلي	
مستقرة **	5.33-	3.01-	غير مستقرة	2.71-	3.63-	مؤشرات رأسمال فكري و بشري	حجم القوى العاملة
مستقرة **	4.71-	3.08-	غير مستقرة	0.016	3.67-		طلبات تسجيل براءات الاختراع
			مستقرة	4.53-	3.63-		طلبات تسجيل العلامات التجارية
مستقرة *	3.96-	3.06-	غير مستقرة	2.05-	3.71-		مؤشر محاربة الفساد
مستقرة **	7.01-	3.02-	غير مستقرة	1.64-	3.65-		المحور الكلي



## 2.2.3 اختبار GRANGER للسببية :

المؤشرات الاجتماعية																	المؤشرات الخاصة بمنظمات الاعمال		
الترابط			المعلومة والاتصال			العمل الجماعي			الثقة			الجمعيات			العضوية				
نوع العلاقة	$\alpha$ PR O	F CA L	نوع العلاقة	F TA B	F CA L	نوع العلاقة	$\alpha$ PR O	F CA L	نوع العلاقة	A PRO	F CAL	نوع العلاقة	$\alpha$ PR O	F CA L	نوع العلاقة	A PR O			F CA L
تبادلية	0.43	0.91	احادية	0.82	0.19	تبادلية	0.12	2.44	احادية	0.06	2.89	تبادلية	0.70	0.35	تبادلية	0.31	1.25	gdp_per capita	المؤشرات الاقتصادية
تبادلية	0.51	0.72	تبادلية	0.36	1.08	احادية	0.11	2.59	تبادلية	0.12	2.44	احادية	0.11	2.57	تبادلية	0.12	2.45	التنافسية	
لا يوجد	0.03	0.66	لا يوجد	0.02	1.39	تبادلية	0.08	2.96	تبادلية	0.14	2.23	لا يوجد	0.04	3.40	لا يوجد	0.03	3.34	التضخم	
تبادلية	0.14	2.52	احادية	0.29	1.32	لا يوجد	0.04	3.79	لا يوجد	0.03	3.28	تبادلية	0.08	3.00	لا يوجد	0.04	3.09	الاستثمار الأجنبي	
احادية	0.98	0.01	تبادلية	0.96	0.03	احادية	0.10	2.67	لا يوجد	0.02	2.63	احادية	0.34	1.17	تبادلية	0.53	0.66	سعر الصرف	
احادية	0.69	0.38	تبادلية	0.92	0.07	تبادلية	0.49	0.74	تبادلية	0.44	0.87	تبادلية	0.75	0.29	تبادلية	0.85	0.16	المحور الكلي	مؤشرات الرأسمال البشري و الفكري لمنظمات الاعمال
احادية	0.18	2.09	تبادلية	0.94	0.05	تبادلية	0.06	3.62	تبادلية	0.11	2.56	تبادلية	0.70	0.36	تبادلية	0.73	0.31	حجم القوى العاملة	
لا يوجد	0.00	10.9	لا يوجد	0.01	5.81	لا يوجد	0.04	3.69	تبادلية	0.33	1.17	تبادلية	0.96	0.03	تبادلية	0.87	0.14	تسجيل العلامات التجارية	
تبادلية	0.17	2.31	تبادلية	0.76	0.27	تبادلية	0.84	0.16	تبادلية	0.58	0.55	لا يوجد	0.03	5.25	تبادلية	0.17	2.08	تسجيل براءات الاختراع	
تبادلية	0.12	2.79	تبادلية	0.78	0.24	تبادلية	0.88	0.11	احادية	0.62	0.49	تبادلية	0.69	0.38	تبادلية	0.47	0.81	محااربة الفساد	
تبادلية	0.59	0.54	لا يوجد	0.02	5.45	احادية	0.95	0.04	تبادلية	0.81	0.21	تبادلية	0.92	0.08	تبادلية	0.84	0.17	المحور الكلي	المؤشرات المالية
لا يوجد	0.04	4.37	تبادلية	0.07	3.34	تبادلية	0.74	0.29	تبادلية	0.48	0.77	تبادلية	0.57	0.58	تبادلية	0.41	0.95	صافي الائتمان المحلي	
احادية	0.06	3.84	تبادلية	0.75	0.28	لا يوجد	0.00	17.5	لا يوجد	0.00	18.60	لا يوجد	0.03	4.07	تبادلية	0.39	1.02	المطالبات المستحقة عندالمؤست	
تبادلية	0.59	0.55	تبادلية	0.06	3.46	تبادلية	0.41	0.94	تبادلية	0.26	1.46	تبادلية	0.31	1.31	تبادلية	0.19	1.90	إجمالي الادخار	
احادية	0.38	1.07	تبادلية	0.91	0.08	لا يوجد	0.02	4.68	لا يوجد	0.01	6.34	تبادلية	0.37	1.09	تبادلية	0.10	2.78	الدخل المحلي	
لا يوجد	0.03	2.54	تبادلية	0.17	3.29	احادية	0.07	7.05	تبادلية	0.10	5.35	تبادلية	0.36	3.17	تبادلية	0.83	0.19	تكوين رأس المال الثابت	المحور الكلي
تبادلية	0.82	0.19	تبادلية	0.13	2.37	تبادلية	0.62	0.48	تبادلية	0.48	0.75	تبادلية	0.44	0.87	تبادلية	0.23	1.66	القيمة المضافة	
تبادلية	0.42	0.96	لا يوجد	0.00	21.2	تبادلية	0.51	0.70	تبادلية	0.10	2.60	تبادلية	0.96	0.03	تبادلية	0.83	0.18	المحور الكلي	

## الخلاصة:

إن الدراسات النظرية والتطبيقية الاقتصادية السابقة، والنتائج المتوصل في البحث بين يدينا تؤكد بقوة الاثر الإيجابي للاقتصاد الاجتماعي بفعل معالمة ومتغيراته المتعددة والمتسمة بعدم التجانس لتخدم عمليات وتحقق أهداف كذلك مختلفة اقتصادية واجتماعية،... من مثل الشبكات والثقة والمعلومة والقواعد والمبادئ المشتركة والترابط والاتصال ومعدل الانتماء والعضوية في منظمات الاعمال والمجتمع، كلها كانت بمثابة الرأسمال الاجتماعي مثل الرأسمال المالي والاقتصادي والفكري البشري، الذي يعالج اشكالية البحث ألا وهي مدى كفاءة وفعالية مؤشرات الراسمال الاجتماعي واثر توظيفها في التعامل مع ازمتات منظمات الاعمال والمجتمع والحكومات.

ان مؤشرات الراسمال الاجتماعي المعلنة في الدراسة من طرف الباحثين والمنظرين والهياث الدولية تصلح ان تكون مشتركة بين مختلف الدول والمنظمات والمجتمعات المدنية رغم الخصوصية الاجتماعية والبيئة الخاصة بها، وهو مايميز الراسمال الاجتماعي ومؤشراته بانه يأخذ اعتبار لتلك المظاهر والميزات المرتبطة بكل مجتمع ومنظمة، وفي نفس الوقت يأخذ اعتبار للطرف الاخر وخصوصيته، فيبرز عامل المبادئ والقواعد والاهداف المشتركة، والروابط والعلاقات المشتركة وما تحمله من الموارد متعددة والمعلومة والاتصال والاندماج والفرص المربحة. فيتم تحويل تلك العلاقات

والروابط الطارئة العابرة الى اخرى نفعية اقتصادية، فتصبح قنوات تنقل الموارد وتجمع انواع رؤوس الاموال والخبرات والمهارت وتوفر السلع العامة والخدمات الاولية التي ترفع الاستعدادات لدى المنظمات والمجتمع وبالتالي ادارة الازمات بفعالية وكفاءة عالية وهذا مهم في البحث والدراسة. اذن تطوير العمليات والسياسات والبرامج الحكومية، والاستراتيجيات التي تتمحور حول الراسمال الاجتماعي يكون له الاثر الايجابي على منظمات الاعمال والمجتمع المدني والاستعدادات الاولية له، لإنطلاق المشاريع التنموية وإنجاحها، والتغلب على معيقات التنمية بالمجتمعات ومنظمات الأعمال لدى مختلف الدول خاصة دول العالم الثالث والحاجة الملحة الى توفير الموارد الاجتماعية الاساسية والخدمات وتلبية مطالب المجتمع المدني ومختلف الأعوان الاقتصاديين، ودفع عجلة التنمية الى الامام في عالم متأزم ماليا واقتصاديا على وجه الخصوص، والتنمية البشرية تبقى اساس التنمية والرفاهية المستدامة وقد تقرر عندنا ان الراسمال الاجتماعي هو الاداة الموصلة لها من خلال:

- صناعة الرأسمال الفكري والبشري ونقل الخبرة والمهارات
- توفيره السلع العامة والخدمات القاعدية.
- تسهيل الاتصالات وحيارة المعلومة و تسهيل العمليات الاستثمارية والعمل الجماعي المتعاون.
- خدمة الترابط والاندماج والتضامن الاجتماعي ورفع مستوى الرأسمال البشري أو الرأسمال الثقافي.
- تسهيل الوصول الى الموارد الاقتصادية والمالية والاندماج في سوق العمل.
- ترابط الراسمال الاجتماعي كراسمال مع الرأسمال المالي الاقتصادي والبشري، وتراكمها بالاستثمار فيها.
- تحقيق الاهداف المشتركة والتغلب على الازمات داخل المنظمات.

#### المراجع:

- ET KWON.S," Social Capital: Prospects for a New Concept", University Of Southern ADLER.P.S  
California, Academy Management, 2002, vol.27, no.1, p.p 17-40
- BOURDIEU.P, « Le Capital Social, Notes Provisoires », Actes de la recherche en sciences sociales,  
année.1980, volume.31, L'éditeur de Persée, p.p 2-3
- BURT.R,"Structural Holes:The Social Structure of Competition",Cambridge (Mass.), Harvard  
University Press, 1992
- Social Capital In The Creation Of Human Capital", The American Journal Of " COLEMAN.J,  
Sociology, vol. 94, Supplement: Organizations And Institutions: Sociological And Economic: approaches  
to the analysis of social structure, The University Of Chicago Press, Chicago, Illinois 60637.JSTOR,  
1988, p.p s95-s120
- DELORS.J ET D'AUTRE, « Le Conseil De L'emploi, Des Revenus Et De La Cohesion Sociale »,  
Dossier N° 3 Du Cerc 113, Rue De Grenelle 75007, Paris, 2007
- "Social Capital, Trust and Development", Department of Economics, University of FAFCHAMPS.M,  
Oxford, Manor Road, Oxford, February.2002
- GRANOVETTER.MARK, "The Strength of Weak Ties", American Journal of Sociology, no 78  
(1973), p.1360-1380.
- , Annals of the American Academy of Political and "The Rural Community Centre" HANIFAN.L,  
Social Science 67: 130-8, 1916  
<http://www.spc.uchicago.edu/ssr1/PRELIMS/Theory/weber.html#WEBER3>
- KNACK.S ET KEEFER.PH, "Does Social Capital have an Economic Payoff? A Cross-Country  
Investigation ", Quarterly Journal of Economics, vol. 112, no.4, 1997, p.p 1251-1288
- LA PORTA.R, SILANES.L.F, SHLEIFER.A ET VISHNY.R.W, "Trust In Large Organizations",  
American Economic Review, paper and proceedings, vol.87(2), 1997, p.p 333-338

- LEVESQUE.M Et WHITE.D, « Le Concept De Capital Social Et Ses Usages », lien social et politiques, n°.41, 1999.
- LIN.N, "Social Capital: a theory of social structure and action", Cambridge, Cambridge University Press, 2001
- OCDE(Organisation de développement et de coopération économiques), "Du Bien Etre Des Nations: Le Rôle Du Capital Humain Et Social", 2 Rue André –Pascal, 75775 Paris Cedex.16, France, 2001
- PUTNAM.R, R.LEONARDI And R.NONETTI, "Making Democracy Work ; civic traditions in modern italy", Princeton University Press, 41 William Street Princeton, ISBN 0-691-07889-0, New Jersey 08540, the United Kingdom, 1993
- PUTNAM.R, "Bowling Alone", Journal of democracy 6.1-1995, National Endowment For Democracy And The Johns Hopkins-University Press, 1995, p.p 65-78  
, SocioSite: 2006." Economy and Societ" WEBER.M,
- WOOLCOCK.M and NARAYAN.D, « Development Social Capital: Implifications for Theory, Research and Policy», World Bank, december.1999

## دراسة وصفية لنشاط الابتكار في المؤسسات الجزائرية

د.فروي رمزي

[ramzilmd@live.fr](mailto:ramzilmd@live.fr)

أ.د.جناس مصطفى

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

جامعة تلمسان

**الملخص:** وجد هذا المقال من أجل رؤية أهم النشاطات التي تلعب دورا مهما في سيورة الابتكار، وكذلك من أجل إعطاء وصف عملي دقيق ومتكامل لنشاط الابتكار سواء كان الابتكار في المنتج أو السيورة أو حتى الابتكار الإداري، ولهذا استعملنا المنهج الوصفي التحليلي لتفسير الوضع القائم لنشاط الابتكار في المؤسسات الجزائرية كما أنه تم اللجوء إلى الاستبيان للوصول إلى بيانات نوعية تسمح لنا بإعطاء تفسيرات مختلفة للاستراتيجيات الابتكار الموجودة في المؤسسات الجزائرية.

أما فيما يخص النتائج فقد اتضح أن الابتكار في المنتج والابتكار الإداري هو غير موجود في أغلب المؤسسات الجزائرية التي تم استهدافها، وعلى عكس ذلك نجد أن هذه المؤسسات قد قامت بتحسينات جديدة تخص أساليب الاتصال في الخدمات وطرق الإنتاج وكذلك قد أدخلت تغييرات جديدة في أنشطة الدعم وكل هذا يدل على أن هذه المؤسسات لديها الابتكار في السيورة وهذا ما قد يسمح لها بتحقيق ابتكارات أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** الابتكار، وظيفة البحث والتطوير، نظام حقوق الملكية الفكرية، المؤسسات الجزائرية.

### Abstract:

This article was found in order to see the most important activities that play an important role in the process of innovation, as well as in order to give practical and comprehensive description of the activity of innovation, whether innovation in product or process, or even management innovation, For this we used a descriptive and analytical approach to the interpretation of Innovation Activity in the Algerian companies, It also has been resorting to the questionnaire to reach the quality of the data allows us to give different interpretations of the innovation strategy in Algerian companies.

As for the results, it was clear that product innovation and management innovation is not found in the majority of Algerian companies that have been targeted and to the contrary We find that these companies have new improvements in methods of communication services and production methods as well as new changes were introduced in the support activities and all this shows that these companies have innovation in process and This is what has allowed it to achieve other innovations.

**Keywords:** innovation, research and development, intellectual property rights system, Algerian companies.

### 1-المقدمة:

طبيعة العلاقة بين الابتكار والأداء هي مهمة وحساسة للدول عموما والمؤسسات خاصة ولهذا سنحاول رؤية واقع الابتكار في الاقتصاد الجزائري، حيث أن الكل يتكلم بأن الجزائر سوف تكون مقبلة على عدة مشاكل اقتصادية وذلك نظرا لتراجع سعر البترول في السوق الدولية، حيث أن أغلبية الباحثين يقولون إنه يجب على الدولة الجزائرية أن تقوم بوضع برامج وسياسات تستطيع من خلالها تنويع اقتصادها المبني على المحروقات.

حيث يقول (Abdelhak Lamiri) إن الوضع الاقتصادي للبلاد صعب وخطير جدا، إذا لم تتخذ الدولة الجزائرية قرارات جذرية للخروج من هذا الركود، حيث يؤكد بأن حالة اقتصاد الجزائري يمكن أن تستمر مرة أخرى فقط لمدة ثلاثة سنوات وهذه المدة قصيرة

جدا في حياة البلدان<sup>1</sup>، كما أن الخبير الدولي في البترول (Mourad Preure) يقول إن سنوات 2015 و2016 ستكون صعبة وتمتاز بدرجة عالية من عدم اليقين في صناعة النفط، لاسيما بالنسبة للمنتجين حتى ولو أن قانون العرض والطلب سيتحسن في 2016 وراجع ذلك إلى سببين رئيسيين، الأول هي أزمة الغاز الصخري في الولايات الأمريكية المتحدة، أما الثاني هو وصول وبوفرة النفط الإيراني إلى السوق<sup>2</sup>. وحسب تقرير البنك العالمي حول الأفاق الاقتصادية العالمية، فإن الجزائر ستشهد نمو في اقتصادها يقدر بحوالي 3.9 % في 2016 ليصل إلى 4 % في 2017<sup>3</sup>. إذن السؤال المطروح هل هناك مشكل في اقتصاد الجزائري أم لا! ويترجح أن الجزائر مقبلة على مشكل اقتصادي وأنها أخذت برأي الباحثين واتفقت معهم على وضع سياسة عامة لتنويع اقتصادها، فهل هذا كاف للدولة الجزائرية خاصة وأن الجزائر قد أبرمت عدة اتفاقيات تقودها إلى اقتصاد السوق والكل يعلم أن المنافسة هي قوية جدا في السوق المفتوح.

ولهذا لا يختلف إثنان على أن الابتكار أصبح ضرورة حتمية لمواجهة التغييرات المختلفة، إذ أن المنافسة القوية والشرسة فرضت على المؤسسات انتهاج نهج تفاعلي وقصير المدى للمعالجة والتكيف مع التعقيد البيئي، حيث أكد المفكرون الاقتصاديون أن الابتكار هو المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي<sup>4</sup> وعامل حاسم للمقدرة التنافسية<sup>5</sup>. وبالرغم من أن الابتكار هو مهم جدا في ديناميكية الصناعة إلا أن المتأمل في الاقتصاد الجزائري يرى أن كل المؤشرات التي لها علاقة بالابتكار هي ضعيفة جدا، فمثلا نجد أنه في تصنيف العام لمؤشر (G.

**Innov Index** الجزائر تحتل المرتبة 126، في حين نجد أن المغرب تحتل المرتبة 78 وتونس مرتبة 676.

كما أنه عند رؤية مؤشر الذي يخص رأس المال البشري والبحث نجد الجزائر في المرتبة 82 وبالتالي فهي بعيدة كل البعد حتى بالمقارنة مع دول الجوار، تونس في المرتبة 48 والمغرب في المرتبة 56. وإضافة إلى ذلك فحسب منظمة (Wipo) فإن عدد براءات الاختراع في الجزائر يقدر بحوالي 840 براءات اختراع، إذ أن عدد براءات الاختراع المقدمة من طرق المحللين يقدر بي 118 فقط أما الباقي هو من نصيب أجنبي، كما أن عدد براءات الاختراع المسجلة في نظام (Pct) هي 8، في حين نجد في نظام (Madrid) عدد هو 4 فقط، أما في نظام (La Haye) لا توجد أي براءة اختراع<sup>7</sup>. إذن كل هذه المؤشرات تدل على وجود خلل في منظومة الابتكار ولهذا سوف نحاول في هذه الدراسة معرفة ماهي أسباب التي وراء هذا الفشل والنتائج السلبية التي تخص سياسة الابتكار وذلك من خلال دراسة بعض المؤسسات الجزائرية، حيث نراجع بأن السبب الرئيسي وراء هذا الإخفاق هو أن الابتكار يجسد مفهوم معقد وصعب وهذا ما أدى إلى عدم فهم أعمق لهذا المفهوم، محدداته أثره... إلخ. وبالتالي سيكون هدفنا النظري هو إعطاء وتوضيح بعض المفاهيم التي تخص الابتكار للدولة عموما والمؤسسات الجزائرية خصوصا، أما هدفنا الميداني هو دراسة وصفية لنشاط الابتكار وأهم النشاطات الأخرى التي لها علاقة بالابتكار وذلك من أجل توضيح ومعرفة أي نوع من الابتكار تستطيع المؤسسات الجزائرية أن تحققه وبالتالي يكون لها سند في مواجهة التحديات المختلفة الموجودة في السوق.

2- الإطار النظري للابتكار:

2-1 بعض المفاهيم حول الابتكار:

<sup>1</sup><http://Www.Algerie-Focus.Com/2015/09/Crise-Abdelhak-Lamiri-Economiste-La-Situation-Economique-Est-Tres-Dangereuse/>.

<sup>2</sup><http://Www.Liberte-Algerie.Com/Dossier/2015-Et-2016-Seront-Des-Annees-Difficiles-227248/Print/1>.

<sup>3</sup><http://Www.Tsa-Algerie.Com/20160107/78358/>.

<sup>4</sup>Uzunidis, D, L'innovation Et L'economie Contemporaine Espaces Cognitifs Et Territoriaux, De Boeck, 1<sup>er</sup> Edition, 2004, P48.

<sup>5</sup>Buesa, M., Heijs, J. And Baumert, T., (2010), "The Determinants Of Regional Innovation In Europe: A Combined Factorial And Regression Knowledge Production Function Approach" Research Policy, Elsevier B.V V39(6), Pp722-735.

<sup>6</sup>D.Soumitra, B.Lanvin, And S.Wunsch-Vincent, (2015) "The The Global Innovation Index Effective Innovation Policies For Development", World Intellectual Property Organization Pp1-464.

<sup>7</sup>Organisation Mondiale De La Propriété Intellectuelle, "Propriété Intellectuelle : Faits Et Chiffres De L'OMPI" Publication De L'OMPI N° 943f/14, 2014.

الفعل اللاتيني «Innovare» يتكون من كلمتين الأولى "In" وتعني في الداخل أما الكلمة الثانية فهي "Novus" وتعني شيء جديد إلا أنها ترجمت على كلمة "التجديد" أو "التغيير". كما أن مصطلح الابتكار يعود إلى اقتصادي النمساوي ( Joseph A. Schumpeter) منذ ما يقارب 100 سنة (1912) إذ عرفه بأنه "انجاز أشياء جديدة تماما أو أكمال الأشياء الموجودة بالفعل بطريقة جديدة"<sup>8</sup>. ورغم تعدد التعريفات للابتكار إلا أنه ليس هناك إجماع عالمي على التعريف الدقيق للمصطلح، إذ عرفه أيضا شومبيتر في كتابه "نظرية التنمية الاقتصادية" (1934) على أنه القوة الدافعة للتنمية، كما اقترح خمس أنواع لابتكار<sup>9</sup> :

- خلق منتجات جديدة أو تحسينات نوعية في المنتجات الحالية.
- استخدام عملية صناعية جديدة.
- فتح الأسواق الجديدة.
- تطوير مصادر للمواد الخام أو المدخلات الجديدة.
- أشكال جديدة من المنظمات الصناعية.

أما (Drucker) فقد عرف الابتكار بأنه التخلي المنظمة عن القديم مؤكدا على ما قاله شومبيتر بأن الابتكار هو الهدم الخلاق<sup>10</sup>. وإضافة إلى ذلك في الطبعة الثالثة من دليل أوسلو، تم تعريف الابتكار باعتباره هو تنفيذ للمنتج (سلعة أو خدمة) أو عملية (إنتاج)، تحسينات جديدة بشكل ملحوظ، مع طريقة جديدة للتسويق أو أسلوب تنظيمي جديد في ممارسات الشركة، وتنظيم العمل أو العلاقات الخارجية<sup>11</sup>. كما أن شرط الحد الأدنى لابتكار هو أن المنتج، العملية، طريقة التسويق، أو طريقة التنظيمية يجب أن تكون جديدة (أو تحسن بشكل طفيف) في المؤسسة، ويشمل ذلك المنتجات والعمليات والأساليب التي ساهمت الشركة بدرجة أولى في تطويرها وحتى التي تم اعتمادها من شركات ومنظمات أخرى<sup>12</sup>. أما فيما يخص أنشطة الابتكار هي جميع الخطوات العلمية والتكنولوجية والتنظيمية والمالية والتجارية الموجودة في الواقع والمتوقع ان تؤدي إلى تنفيذ الابتكارات. كما أن بعض أنشطة الابتكار هي نفسها مبتكرة والبعض الآخر هي ليست جديدة وإنما هي ضرورية لتنفيذ الابتكارات وتشمل الأنشطة البحث والتطوير التي ليس له علاقة مباشرة لتطوير ابتكار معين<sup>13</sup>.

كما يقول (G. Martin Et All 2010) أنه ونظرا لعدم الاتفاق على مفهوم الابتكار بين مختلف العلماء والتي تظهر في الأدب، فقد استخلصنا عن طريق دراسة ورؤية مختلف التعاريف التي لها علاقة بالابتكار سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (أنظر الجدول رقم 1)، فإن التعريف الأبسط والأقرب بالنسبة لمصطلح الابتكار هو التعريف التالي: "الابتكار هو العملية أو العمل الذي يسمح لنا بإدخال شيء جديد إلى السوق"<sup>14</sup>.

الجدول رقم (1): مفاهيم الابتكار

المؤلفين	المفهوم
Schumpeter (1912)	تنفيذ تركيبات جديدة من المواد والقوى، والتي قد تشمل ادخال طريقة جديدة لإنتاج أو للمنتج والتي لم تختبر بعد، أو تطوير سوق جديدة، أو اكتشاف منبع جديد للتمويل أو انشاء تنظيم جديد في كل الصناعة
Thompson (1965)	توليد وقبول وتنفيذ أفكار وعمليات ومنتجات وخدمات جديدة
Nelson (1968)	العملية التي من خلالها يتم ادخال منتجات جديدة وتقنيات في النظام الاقتصادي

<sup>8</sup>Georg Stampfl, the Process of Business Model Innovation an Empirical Exploration, Springer Gabler, Vienna, 2014, P9.

<sup>9</sup>V.Vyas, Phd Thesis, Innovation and New Product Development by Smes: An Investigation of Scottish Food and Drinks Industry, Edinburgh Napier University, 2009.

<sup>10</sup>نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2003، ص21.

<sup>11</sup>Ocde,Manuel D'oslo,Commission Européenne Eurostat, 2005,Pp34-35.

<sup>12</sup>Ibid, P46.

<sup>13</sup>Georg Stampfl, Op.Cit, P10.

<sup>14</sup>Gregorio Martin De Castro ET All, Technological Innovation an Intellectual Capital Based View, Palgrave Macmillan, first Edition, P47.

أي فكرة أو ممارسة أو الأجهزة المادية التي ينظر إليها على أنها جديدة لتنظيم الوحدة التي يعتمد عليها	Zaltman et al. (1973)
العملية التي عن طريقها يتم تحويل (فكرة أو اختراع أو تحديد حاجة للمنتج أو تكنولوجيا أو خدمة) إلى منتج متطور ومقبول تجارياً	Gee (1981)
نشر فكرة تتعلق بالجهاز، النظام، العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة ما هو جديد للمنظمة في وقت اعتماد	Damanpour and Evan (1984)
فكرة جديدة، قد تكون تركيبة قديمة من أفكار أو مشروع جديد يتحدى الوضع الراهن أو هي صيغة أو تحجاً فريداً الذي ينظر إليه على أنه كائن جديد من قبل الأفراد المعنيين	Van de Ven (1986)
توليد وتطوير وتنفيذ أفكار جديدة أو سلوكيات	Damanpour (1991)
تحويل فكرة إلى منتج ناجح في السوق أو عملية تجارية محسنة أو جديدة في الصناعات والتجارة أو هو طريقة جديدة للخدمة الاجتماعية	OECD (1992)
العملية التي عن طريقها تحدد وتخلق المنظمة مشاكل وتطور المعارف الجديدة لحل هذه المشاكل	Nonaka (1994)
هو أي سياسة أو هيكل أو طريقة أو عملية أو أي منتج أو فرصة سوق موجودة ترى من طرف مدير وحدة مبتكرة	Noria and Gulati (1996)
محاولات لتسويق الاختراع (الاختراع هو اكتشاف أساليب أو مواد جديدة وهي اكتشاف معارف جديدة)	Freeman and Soete (1997)
اعتماد فكرة جديدة أو سلوك جديد في المنظمة	Damanpour and Gopalakrishnan (1998)
تنفيذ الاكتشافات والاختراعات، فضلاً عن ذلك هو العملية التي من خلالها تنشأ نتائج جديدة سواء كانت منتجات أو الأنظمة أو عمليات	Williams (1999)
إنشاء أو الحصول على فكرة أو معرفة وتقديمها إلى المنظمة والتي قد تتحقق في شكل منتج أو عملية أو أسلوب التطبيق الأول للاختراع الذي يحدث عندما تتم العمليات الأولى مع المنتجات الجديدة أو العمليات أو الخدمات المستمدة منه	Camelo et al. (2000)
مقدمة ناجحة للاختراع في الإنتاج أو السوق	Nieto (2001)
تقديم تركيبة جديدة من عوامل الإنتاج الأساسية في نظام الإنتاج، حيث إنها تنطوي في منتجات جديدة وتكنولوجيات جديدة وأسواق جديدة ومواد وتركيبات جديدة	Johnson et al. (2002)
إعادة النظر في استخدام المعرفة الحالية ووجهات النظر الموجودة في تركيب المعارف الجديدة، كالاختراع ثم تسويقها والاستفادة منها	Chen et al. (2004)
تنفيذ للمنتج (سلعة أو خدمة) أو عملية (إنتاج)، تحسينات جديدة بشكل ملحوظ، مع طريقة جديدة للتسويق أو أسلوب تنظيمي جديد في ممارسات الشركة، وتنظيم العمل أو العلاقات الخارجية	Edvinsson et al. (2004)
الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة	OECD (2006)
عملية من أجل حل مشكلة وتشمل العلاقات بين الشركات والجهات الفاعلة المختلفة وهو أيضاً عملية تعليمية متنوعة وتفاعلية	Adams et al. (2006)
هو عملية بموجبه تستطيع المؤسسة السيطرة وتنفيذ وتصميم وإنتاج سلع وخدمات جديدة لهم، بعض النظر عما إذا كانت هذه الخدمات جديدة إلى منافسيهم في البلد أو حتى العالم	Hidalgo and Albors (2008)
هو نتيجة لعملية تفاعلية لتوليد المعرفة ونشرها وتطبيقها	Egbetokun et al. (2009)
	Tödtling et al. (2009)

المصدر: Gregorio Martin De Castro ET All, op.cit., p48-49-50

وبالتنقل إلى أنواع الابتكار فإن معظم الدراسات الأولى قد صنفت الابتكار إلى خمسة أنواع، وهي المنتجات الجديدة، عمليات جديدة للإنتاج، مواد وموارد جديدة، أسواق جديدة، وأشكال تنظيمية جديدة، وإلى جانب هذه الأنواع، فهناك تصنيفات أخرى، إذ صنّفوا الابتكار إلى نوعين: الابتكار الجذري (**Innovation Radicale**) الابتكار الارتقائي (**Innovation Incremental**)

<sup>15</sup>. ونظرا لتشعب مفهوم الابتكار في عدة مجالات وأخذه ثنائية النوعي والكمي فإن قياسه عن طريق وضع مؤشرات هو أمر صعب للغاية ولهذا فإنه قد تم تحديد أغلبية نشاطات الابتكار ووضعها في صنفين، الصنف الأول هو متعلق بمدخلات نشاط الابتكار كنفقات الموجهة لوظيفة البحث والتطوير واليد العاملة الموجودة في هذه الوظيفة، بإضافة إلى عدد المنشورات العلمية، أما الصنف الثاني فهو مرتبط بمخرجات نشاط الابتكار مثل براءات الاختراع، عدد منتجات مبتكرة رقم أعمال المتحصل عليه عن طريق هذا النشاط <sup>16</sup>.

### 3- الجانب التطبيقي:

#### 3-1 منهجية الدراسة:

أولا فيما يخص العينة المستهدفة فقد تم استغلال الطبعة الرابعة والعشرون للمعرض الوطني لإنتاج الجزائري وهذا من 23 الى 29 من شهر ديسمبر 2015 بقصر المعارض (السنوبر البحري)، ليتم توزيع الاستبيان على مختلف ممثل المؤسسات بإضافة إلى ذلك فقد تم توزيع الاستبيان على بعض المؤسسات في ولايات الجهة الغربية للوطن (تلمسان، بلعباس، وهران)، إذ تم استرجاع ما يقارب نسبة 65% من مجموع الاستبيانات التي وزعت وهي نسبة مقبولة نوعا ما لأغراض البحث العلمي.

ثانيا وبمأن الغرض العام من الدراسة الميدانية هو محاولة رؤية نشاط الابتكار في المؤسسات الجزائرية والنشاطات التي لها علاقة بالابتكار، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لتقديم النتائج، وفيما يخص صياغة وتصميم الاستبيان فقد اعتمدنا بدرجة الأولى على الدراسات التالية: <sup>17</sup> 18 وذلك من أجل قياس مختلف المتغيرات الموجودة في الدراسة.

#### 3-2 التحليل الوصفي:

سيتناول هذا البحث الدراسة الوصفية لبعض النتائج التي توصلنا إليها عن طريق الاستبيان وذلك من خلال التطرق للخصائص التنظيمية للمؤسسة مثل الهيكل القانوني للمؤسسات، التنظيم الصناعي للمؤسسات، كما سيتم التطرق إلى مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة على غرار نشاط وظيفة البحث والتطوير وكذلك سنحاول معرفة ما إذا كانت المؤسسات الجزائرية قد استوردت تكنولوجيا جديدة أو قامت بالتعاون من أجل استشارة تكنولوجيا تستطيع من خلالها تحسين موقعها في السوق، ثم ننتقل إلى رؤية نظام حقوق الملكية الفكرية، وفي الأخير سوف نذهب إلى رؤية نشاط الابتكار بمخرجاته الثلاثة سواء كان الابتكار في المنتج أو السيرة أو حتى الابتكار الإداري.

#### 3-2-1 الخصائص التنظيمية للمؤسسات:

**الهيكل القانوني:** فيما يخص الهيكل القانوني للمؤسسات فإننا من خلال الشكل رقم (1) نلاحظ أن 49.02% من المؤسسات التي تم التوجه إليها هي مؤسسات عمومية، أما المؤسسات الخاصة فقد قدرت نسبتها بحوالي 41.18%، في حين نجد فقط 9.80% من المؤسسات هي مؤسسات مختلطة وبالتالي فإن هذه النسبة المتقاربة بين المؤسسات الخاصة والعمامة هو أمر جيد لنا، حيث نستطيع من خلال هذا التنوع أن نفهم جيدا مفهوم الابتكار أنواعه، محدداته... إلخ.

**الشكل رقم (1): الهيكل القانوني للمؤسسات**

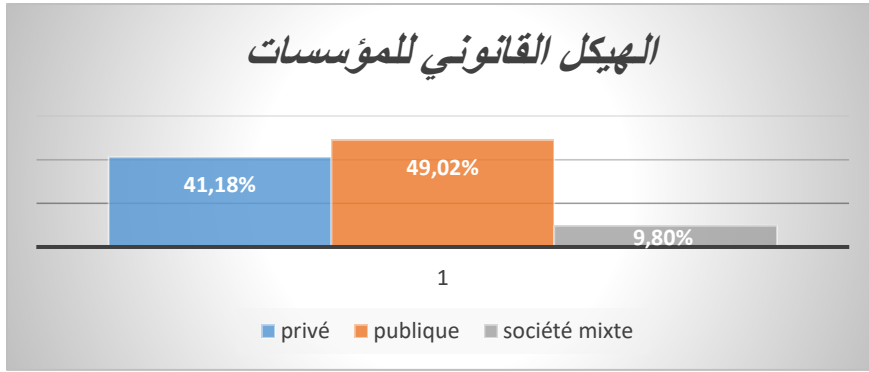
<sup>15</sup>M.Atalay, And All, The Relationship Between Innovation And Firm Performance: An Empirical Evidence From Turkish Automotive Supplier Industry, Procedia - Social And Behavioral Sciences, 75,2013,P222.

<sup>16</sup>Messouad Zouikri,These :Strategie De Rd Et Innovation Dans Industrie Pharmaceutique En France :Une Etude Econometrique Sur Donneés Individuelle ,Univeristé Paris Dauphine,2008,Pp34-38.

<sup>17</sup>Ocde,Op-Cit,Pp55-67.

<sup>18</sup>Institut National De La Statistique Et Des Etudes Economiques, (2014),"Enquete Communautaire Sur L'innovation (Civ 4)",Pp1-6.

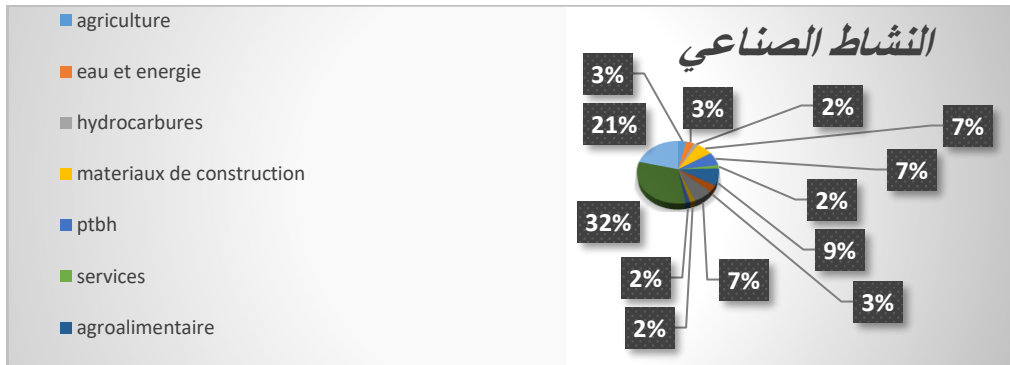




المصدر: إعداد الباحثان (برنامج Excel)

**النشاط الصناعي:** الشكل رقم (2) سمح لنا بتحديد النشاط الصناعي لمختلف المؤسسات ، حيث تم اكتشاف أن النسبة الكبيرة من المؤسسات هي تنتمي إلى نشاط صناعة الحديد والصلب والمعادن والميكانيك والكهربائية إذ قدرت نسبتها بحوالي 31.6 % وهذا شيء جيد لنا، إذ أن هذا النشاط غالبا ما يتطلب قدرات كبيرة من الكفاءات والتكنولوجية وبالتالي فإن هذا يسمح لنا بتحديد أحسن لنشاط الابتكار والنشاطات الأخرى التي لها صلة مباشرة بالابتكار ، أما فيما يخص المؤسسات المتبقية فهي تعود بالنسب متقاربة إلى كل من نشاط الكيمياء (7%) وصناعات الغذائية (8%) ونشاط مواد البناء (7%) وبناء الأشغال العمومية والهيدروليكية (7%)، إذ أن أغلب المؤسسات هي تنتمي إلى نشاطات ذات كثافة عالية من المنافسة والتكنولوجية ولهذا نتوقع من المؤسسات المستهدفة أن يكون لها سياسات عامة تهتم بعملية الابتكار.

الشكل رقم (2): النشاط الصناعي

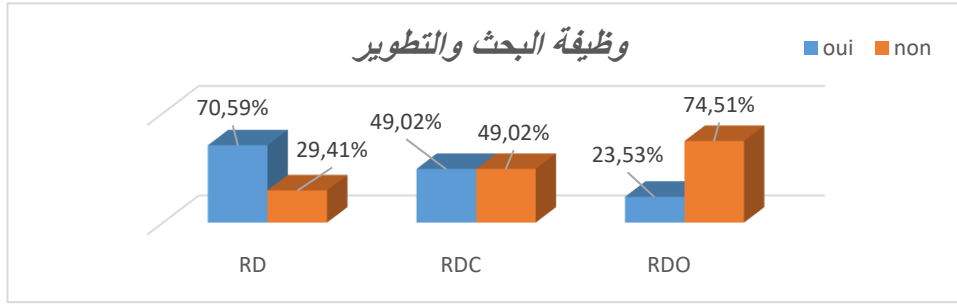


المصدر: إعداد الباحثان (برنامج Excel)

### 3-2-2-2-3-2 النشاطات المختلفة لوظيفة البحث والتطوير:

**وظيفة البحث والتطوير:** من خلال الشكل رقم (3) يتضح أن المؤسسات التي لديها نشاطات لوظيفة البحث والتطوير تقدر نسبتها بحوالي 70.59%، في حين نجد أن الشركات التي تمارس نشاطات وظيفة البحث والتطوير بصفة استثنائية هي قليلة، إذ أن أغلبية الشركات هي تمارس نشاطات وظيفة البحث والتطوير بصفة مستمرة وهذا ما يعزز من قدرتها على الابتكار، ولهذا وعلى حسب أدبيات الدراسة نتوقع بأن المؤسسات التي لديها وظيفة البحث والتطوير فإن قدرتها على الابتكار تكون أكبر من تلك التي لا تمارس نشاطات لوظيفة البحث والتطوير.

الشكل رقم (3): ممارسة نشاطات لوظيفة البحث والتطوير

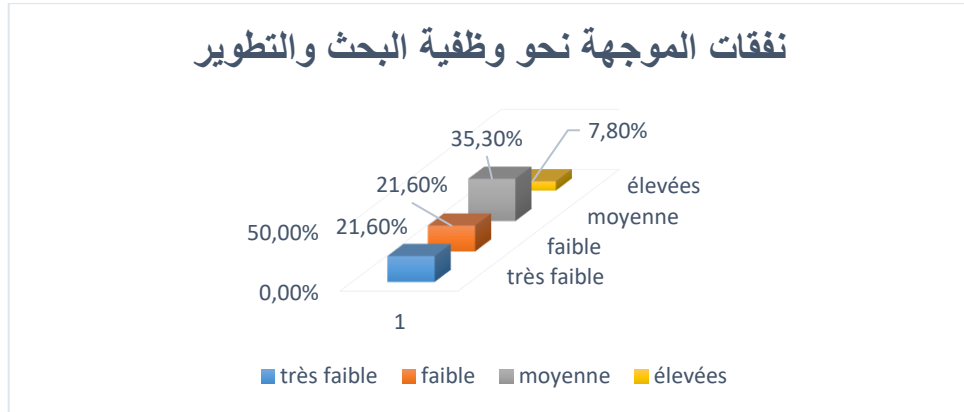


**المصدر: إعداد الباحثان (برنامج Excel)**

ولكن عند التدقيق في نسبة المؤسسات التي تمارس نشاطات وظيفة البحث والتطوير فنرجح أن هذه النسبة هي كبيرة جدا، حيث أن المتأمل مثلا في عدد براءات الاختراع في الجزائر يجدها ضعيفة جدا وهذا ينقض النسبة العالية التي وجدت، وإضافة إلى ذلك فإن نسبة المؤسسات التي تمارس نشاطات لوظيفة البحث والتطوير في أغلبية الدول المتقدمة لم ترقى إلى هذه النسبة العالية.

ولهذا ارتأينا إلى طرح السؤال الذي يخص النفقات الموجهة إلى وظيفة البحث والتطوير، حيث اتضح من خلال الشكل رقم (4) أن 43.20% من المؤسسات اتفقت على أن النفقات الموجهة إلى وظيفة البحث والتطوير هي ما بين ضعيف وضعيف جدا، وكذلك نجد أن 35.30% قالوا بأن النفقات هي متوسطة، في حين نجد فقط 7.80% هم من قالوا إن النفقات الموجهة إلى وظيفة البحث والتطوير هي مرتفعة، وهذا ما نرجحه لأن يكون أصح في واقع المؤسسات التي توجهنا إليها.

**الشكل رقم (4): نفقات الموجهة إلى وظيفة البحث والتطوير**



**المصدر: إعداد الباحثان (برنامج Excel)**

ولهذا نقول إن النسبة المعقولة هي التي رأيناها في الشكل رقم (5) الذي يوضح ما إذا كانت المؤسسات لديها هيكل قانوني لوظيفة البحث والتطوير، حيث اتضح أن 56.9% من المؤسسات لديها هيكل لوظيفة البحث والتطوير في حين نجد أن 43.1% من المؤسسات ليست لديها هيكل قانوني لوظيفة البحث والتطوير.

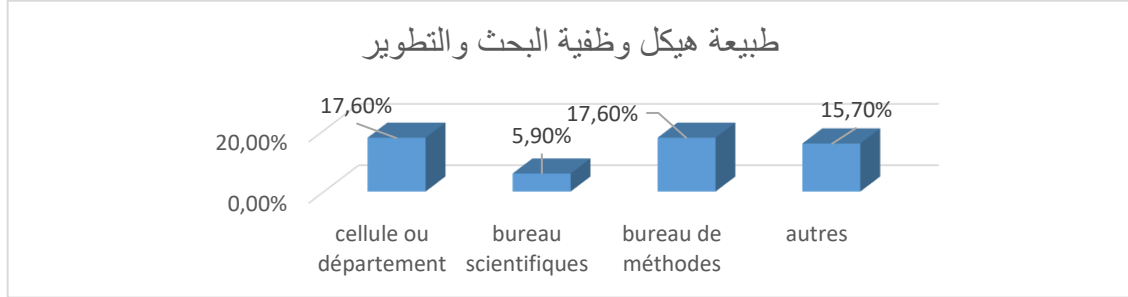
**الشكل رقم (5): يوضح إذا وجد هيكل لوظيفة البحث والتطوير**



**المصدر: إعداد الباحثان (برنامج Excel)**

أما فيما يخص المؤسسات التي لديها هيكل قانوني لوظيفة البحث والتطوير، فإنه من خلال الشكل رقم (6) تبين أن 17% من المؤسسات لديها مصلحة رسمية لوظيفة البحث والتطوير، وكذلك تعطى نفس النسبة للمؤسسات التي لديها مكتب الإجراءات، بينما النسبة المتبقية والتي تقدر بحوالي 5.9% هي ترجع إلى المؤسسات التي هيكلها لوظيفة البحث والتطوير يكون على شكل مكتب علمي.

الشكل رقم(6): يبين نوع الهيكل لوظيفة البحث والتطوير

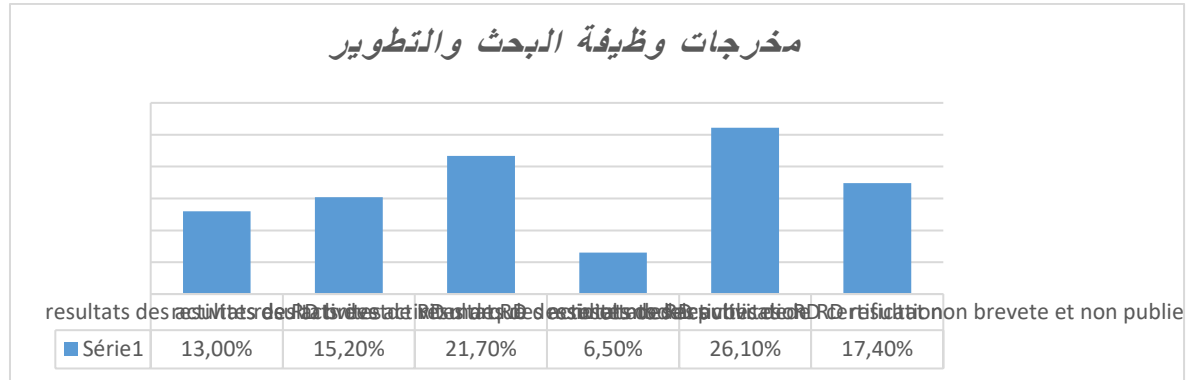


المصدر: إعداد الباحثان (برنامج Excel)

كما أنه ومن خلال الشكل رقم(7) نلاحظ أن مخرجات وظيفة البحث والتطوير للمؤسسات التي تم دراستها هي تنحصر عموما في شهادات الجودة حيث قدرت النسبة بحوالي 26.10%، في حين نجد أن النسب التي تخص براءات الاختراع، الصورة هي متقاربة (13%)، وفيما يخص مخرجات التي لها علاقة بالتصميم والنموذج نجد أن المؤسسات قدرت نسبتها بحوالي 21.70% وهي نسبة مرتفعة نوعا ما.

أما النسبة الأخيرة تعود إلى النتائج التي لم تجسد على أرض الواقع وهي تقدر بحوالي 17.40%، وربما تعود هذه النسبة المرتفعة نوعا ما إلى وجود خلل ما في منظومة حقوق الملكية الفكرية أو حتى إلى الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجزائرية.

الشكل رقم (7): مخرجات وظيفة البحث والتطوير

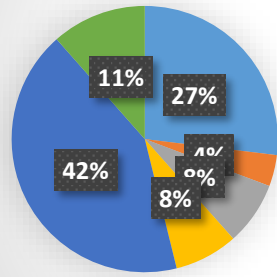


المصدر: إعداد الباحثان (برنامج Excel)

أما فيما يخص الأسباب التي وراء عدم وجود وظيفة البحث والتطوير بصفة رسمية، فإنه من خلال الشكل رقم (8) نرى أن المؤسسات المستهدفة ترجح أن السبب الرئيسي وراء عدم وجود وظيفة البحث والتطوير بصفة رسمية يعود بالنسبة 42% إلى طبيعة المنتجات و 8% إلى التكلفة المرتفعة لهذه الوظيفة والمنافسة الضعيفة الموجودة في قطاع انتاجها، أما بالنسبة 27% يقولون إن حجم المؤسسة هو ضعيف وهذا يدل على أن المسيرين لهذه المؤسسات لا يدركون بأن حجم المؤسسة ليس سبب رئيسيا في عدم وجود وظيفة البحث والتطوير، حيث إن أغلبية المؤسسات الدولية الناجحة هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم وهناك مؤسسات تقول بأن السبب هو راجع إلى صغار حجم السوق، وفي الأخير نسبة 11% من المؤسسات يقولون أن هناك أسباب أخرى وراء عدم وجود وظيفة البحث والتطوير.

الشكل رقم(8): الأسباب التي وراء عدم وجود وظيفة البحث والتطوير

### الأسباب التي وراء عدم وجود وظيفة البحث والتطوير



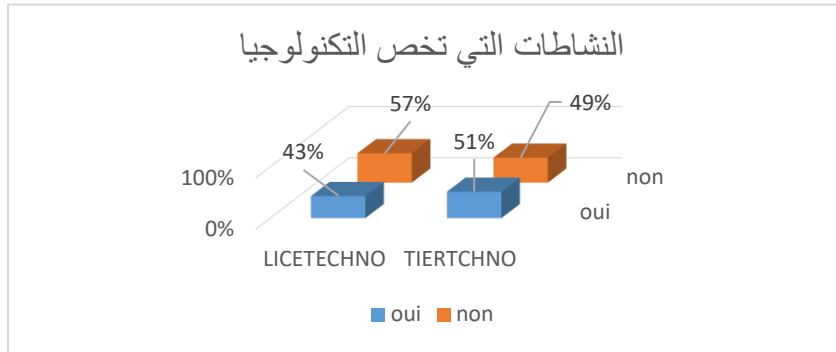
- faible taille d'entreprise
- faible taille du marché
- cout élevé de gestion d'une telle structure
- caractère peu concurrentiel du secteur auquel appartient l'entreprise
- nature des produits existants ne nécessite pas la création d'une telle structure

المصدر: إعداد الباحثان (برنامج Excel)

### 3-2-3 استيراد التكنولوجيا:

عند النظر في الشكل رقم (9) يتضح أن المؤسسات التي تمتلك رخصة تكنولوجيا من الشركة الأم تقدر نسبتها بحوالي 43%، في حين نجد أن المؤسسات التي ليس لها رخصة تكنولوجيا هي تقدر بحوالي 57%.

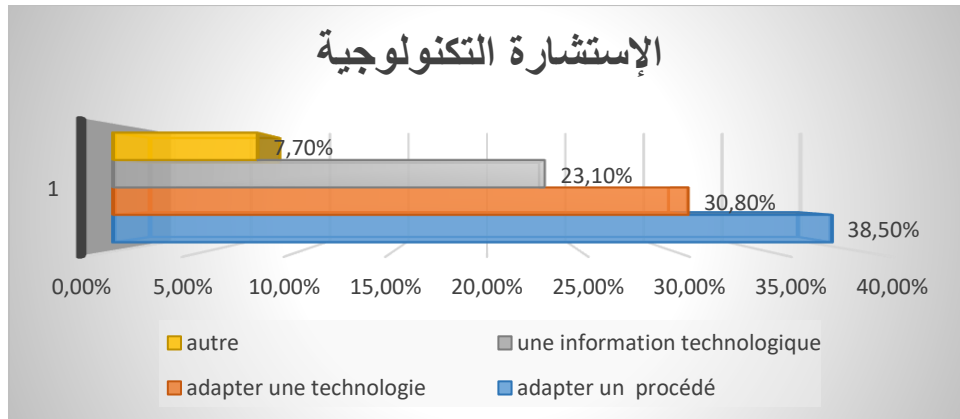
الشكل رقم (9): يبين النشاطات التي تخص تكنولوجيا



المصدر: إعداد الباحثان (برنامج Excel)

أما فيما يخص نسبة المؤسسات التي قامت بالتعاون من أجل استشارة تكنولوجيا نسبتها تقدر بحوالي 51% حيث أن نسبة 38.50% من هذه المؤسسات قامت بالتعاون للتأقلم مع سيورة انتاج جديدة، أما 23.10% من المؤسسات فهي قامت باستشارة من أجل معلومة تكنولوجيا، بينما 30.80% من المؤسسات حصلت على استشارة من أجل التأقلم مع تكنولوجيا متطورة، أما النسبة المتبقية فهي تقدر بحوالي 7.70% وأسباب هذه الاستشارة هي تعود إلى أمور أخرى يعلمها فقط أصحاب المؤسسات (أنظر الشكل رقم 10).

الشكل رقم (10): أهداف استشارة التكنولوجيا

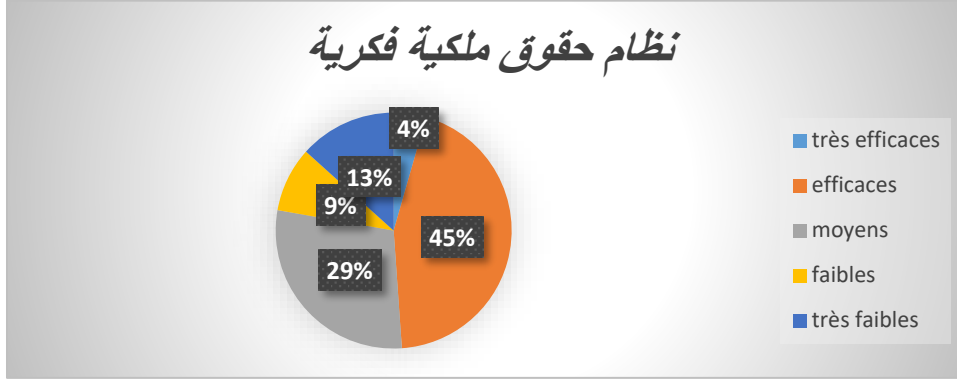


المصدر: إعداد الباحثان (برنامج Excel)

### 3-2-4 حقوق الملكية الفكرية:

من خلال الشكل رقم (11) نلاحظ أن 45% من مسؤولي المؤسسات قد أكدوا أن الوسائل المستعملة للحماية من تقليد المنتجات من طرف المؤسسات الأخرى هي فعالة، بينما يرى 29% من المسؤولين بأنها متوسطة. أما ما نسبته 22% (13%+9%) من المسؤولين قالوا بأن نظام حقوق الملكية الفكرية هو بين الضعيف والضعيف جدا، في حين نجد فقط 4% قالوا بأن منظومة الحماية الفكرية هي فعالة جدا، وكخلاصة لهذه النتائج، فإنه يمكن القول بأن الوسائل المستعملة لحماية حقوق الملكية الفكرية هي مقبولة نوعا ما.

الشكل رقم(11): يوضح فعالية نظام حقوق ملكية فكرية

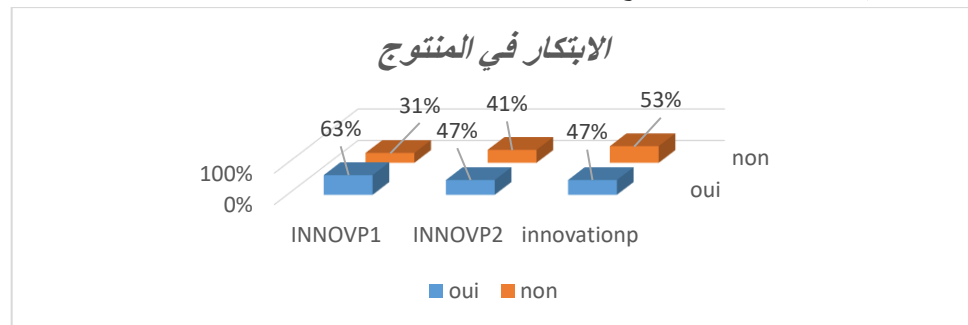


المصدر: إعداد الباحثان (برنامج Excel)

### 3-2-5 نشاط الابتكار:

في هذا التحقيق قمنا بتفريق بين الابتكار في المنتج والابتكار في السيورة والابتكار الإداري، حيث سنحاول في هذا المقال التكلم أول عن الابتكار في المنتج ثم نتقل إلى الابتكار في سيورة، وأخيرا سوف نرى الابتكار الإداري، إذ حولنا قياس كل هذه المتغيرات عن طريق مؤشرات متنوعة للحصول على مصداقية أكبر لنشاط الابتكار. فمثلا عند النظر في الشكل رقم(12) نرى أن 47% من المؤسسات المستهدفة لديها الابتكار في المنتج، أما المؤسسات التي ليس لها الابتكار في المنتج هي أكبر من النصف وتقدر نسبتها بحوالي 53% وهذا ما يدل على أن أغلب المؤسسات المستهدفة ليس لديها القدرة على الابتكار في هذا النوع من الابتكار.

الشكل رقم (12): الابتكار في المنتج

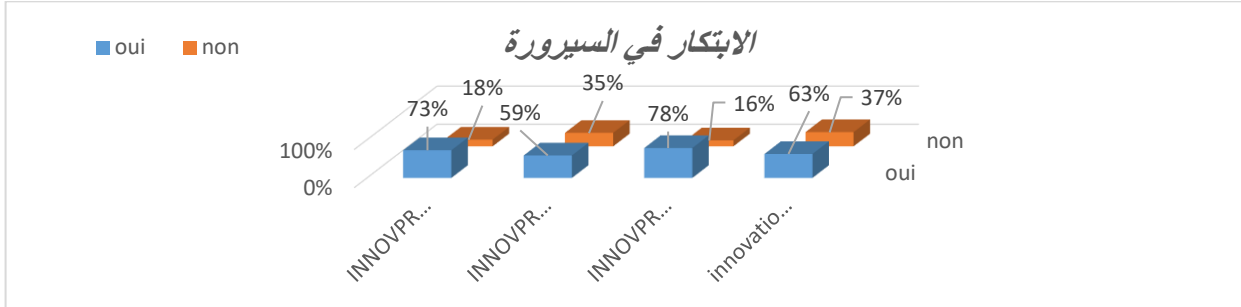


المصدر: إعداد الباحثان (برنامج Excel)

أما الشكل رقم(13) يوضح مختلف المؤشرات الذي يقاس عن طريقها الابتكار في السيورة، حيث نلاحظ من خلال هذا الشكل أن 73% من المؤسسات قد قامت بتحسينات جديدة تخص طرق الإنتاج وتصنيع السلع والخدمات أما فيما يخص المؤشر الثاني الذي يخص إدخال تحسينات جديدة في أساليب الاتصال في الخدمات اللوجستية والتسليم وتوزيع السلع والخدمات فإن 59% من المؤسسات قد قامت بهذا النوع من الابتكار في حين نجد أن 35% فقط من المؤسسات لم تقوم بهذا النوع من الابتكار.

وبإضافة إلى ذلك فإن نسبة 78% من المؤسسات قد أدخلت تحسينات جديدة في أنشطة الدعم مثل الصيانة والشراء والمحاسبة أو الكمبيوتر، بينما فقط 16% من المؤسسات لم تنجح في إدخال هذه التحسينات الجديدة. وفي الأخير نقول إن 63% من المؤسسات المستهدفة لديها الابتكار في سيرورة الإنتاج، أما المؤسسات التي ليس لها الابتكار في سيرورة الإنتاج تقدر نسبتها بحوالي 37%، وهذا ما يدل على أن أغلب المؤسسات المستهدفة لديها القدرة على الابتكار في هذا النوع من الابتكار والذي بدوره قد يساعدها على التفوق في السوق وكذلك قد يسمح لها بتحقيق ابتكارات أخرى خاصة ابتكار في المنتج.

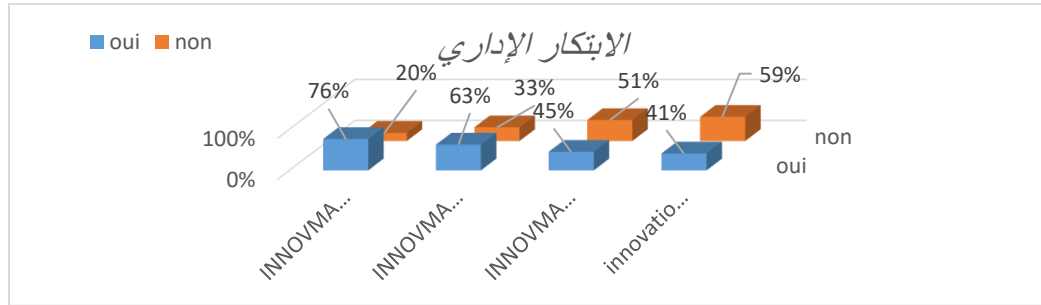
#### الشكل رقم (13): الابتكار في السيرورة



#### المصدر: إعداد الباحثان (برنامج Excel)

وأخيرا عند التدقيق في الشكل رقم (14) نرى أن 76% من المؤسسات قد وضعت أساليب جديدة في تنظيم مختلف الإجراءات، بينما نجد فقط 20% من المؤسسات لم تقوم بهذه الأساليب، وإضافة إلى ذلك فإن 63% من هذه المؤسسات قد أدخلت طرق جديدة لتنظيم العمل واتخاذ القرارات، وفيما يخص المؤشر الثالث نرى أن النسبة الكبيرة تعود إلى المؤسسات التي لم تقوم بإدخال طرق جديدة في تنظيم العلاقات الخارجية مع مؤسسات أخرى، حيث قدرت النسبة بحوالي 51%. إذن من خلال المؤشرات الثلاثة يمكن القول بأن أغلبية المؤسسات التي تم التوجه إليها لم تقوم بنشاطات تستطيع من خلالها الحصول على الابتكارات الإدارية وهذا ما يتضح في النسبة التي رأيناها في الشكل رقم (14)، حيث قدرت النسبة النهائية بحوالي 59% من المؤسسات ليس لديها الابتكار الإداري.

#### الشكل رقم (14): الابتكار الإداري



#### المصدر: إعداد الباحثان (برنامج Excel)

#### 4-الخاتمة:

هذا المقال قد خصص لمعالجة ووصف المعطيات التي بحوزتنا وكذلك من أجل التمكن ومعرفة أكبر لنشاط الابتكار في المؤسسات الجزائرية ، وللتذكير فإن هذا التحقيق قد يعطي صورة أولية للابتكار في الجزائر، إذ أن هذا التحقيق تضمن معلومات عن الأسئلة الشائعة التي تخص الابتكار وكذلك سعدنا في معرفة ما إذا كانت الشركات الجزائرية هي مبتكرة أم لا، ومع ذلك فإن هذه المعلومات تبقى غير كافية، حيث أنه من غير الممكن الحصول على معلومات موضوعية وذلك نظرا لعدم توفر قاعدة بيانات للابتكار في الجزائر، ولهذا حولنا تقديم أسئلة متنوعة عن الابتكار وذلك من أجل الحصول على نسبة أكبر من الموضوعية.

ومع هذا نرى أن الهدف التي تم تحديده قد علاج وتحقيق إذا قمنا كمرحلة أولى بإعطاء عدة مفاهيم استطعنا من خلالها تأطير مصطلح الابتكار ، أما كمرحلة ثانية وللمواصل في تحقيق هدفنا، فقد قمنا بتحليل وصفي لمختلف النشاطات التي لها علاقة مع الابتكار كوظيفة البحث والتطوير واستيراد التكنولوجيا ونظام حقوق الملكية الفكرية وفي الأخير عن طريق تحليلنا الوصفي فقد وجدنا أن المؤسسات الجزائرية التي تم

استهدافها هي تعتمد في الرفع من أدائها بدرجة الأولى على الابتكار في السيورة حيث نجد أن نسبة 63% من المؤسسات التي تم التوجه إليها قد قامت بتحسينات جديدة تخص طرق الإنتاج وتصنيع السلع والخدمات وكذلك قامت بإدخال تحسينات جديدة في أساليب الاتصال في الخدمات اللوجستية والتسليم وتوزيع السلع والخدمات وأيضا استطعت أن تدخل تحسينات جديدة في أنشطة الدعم مثل الصيانة والشراء والمحاسبة أو الكمبيوتر، إذن بشكل عام هي تعتمد على الابتكار في السيورة .

وعلى عكس ما يقال بأن ابتكار في المنتج هو واحد من العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح المنظمة، حيث أن تطوير منتجات جديدة والحصول على ابتكارات في المنتج هي استراتيجية مهمة من أجل الزيادة في حصة السوق وأداء الشركات، فقد اتضح أنه في حالات المؤسسات الجزائرية أن الابتكار في المنتج هو غير موجود وربما هذا راجع إلى أن أغلب الابتكارات في المنتج للشركات الجزائرية هي تخص الشركة نفسها وليس الابتكارات موجه نحو السوق وبالتالي هذا لا يساعدها في الحصول على الابتكار منتج حقيقي أي مسجل في نظام حقوق الملكية الفكرية ولهذا ننصح المؤسسات الجزائرية بالمواصلة في الابتكارات من هذا النوع (الابتكار في السيورة) لأنه ببساطة تكلفته صغيرة مقارنة بالابتكار في المنتج الذي يتطلب تكلفة والإمكانات كبيرة وكذلك فإن هذه الابتكارات (الابتكار في السيورة) قد تساعدها على التفوق وتحقيق ابتكارات من نوع آخر خاصة الابتكار في المنتج وهذا ما أكدته (They,1992) حيث قال بأن تطبيق هذا النوع (الابتكار في السيورة) في شركات التصنيع قد يكون له تأثير كبير على الإنتاجية ولهذا تتبنى الشركات عمليات جديدة للتنافس مع الشركات أخرى وذلك يكون من خلال ابتكارات في السيورة التي تستطيع من خلالها تلبية جميع احتياجات عملائها<sup>19</sup>. وأما فيما يخص الابتكار الإداري اتضح أن المؤسسات الجزائرية قد وضعت أساليب جديدة في تنظيم مختلف الإجراءات بنسبة 76% وقامت بإدخال طرق جديدة لتنظيم العمل واتخاذ القرارات بنسبة 63%، إلا أنها لم تقوم بتنظيم العلاقات الخارجية مع مؤسسات أخرى وهذا ما أدى بها إلى عدم الحصول على الابتكارات الإدارية، إذن في ضوء التحليل الذي قمنا به فمن الممكن القول بأنه فيما يخص نشاط الابتكار، أن أغلبية المؤسسات المستهدفة ليس لديها ابتكارات وهذا ما يؤكد الإحصاءات المتوفرة لدينا فيما يخص عدد براءات الاختراع في الجزائر، إذ قدر عددها فقط 118 براءة الاختراع.

وإضافة إلى ذلك فقد استخلصنا من خلال هذا التحقيق أن نظام حقوق الملكية الفكرية هو مقبول عند مختلف المؤسسات الجزائرية وهذا ما يساعده على العمل براحة تامة تسمح لها بإنجاز ابتكارات متنوعة، كما اتضح أيضا من خلال هذا التحقيق أن 56.9% من المؤسسات الجزائرية هي لديها هيكل لوظيفة البحث والتطوير وبالتالي فإن كل هذه التفسيرات التي تحصلنا عليها عن طريق هذا التحليل الوصفي، تعتبر حجة على الشركات الجزائرية من أجل الرفع من قدرتها على الابتكار.

وفي الأخير أي دراسة لها حدودها وهذه الدراسة ليست استثناء من هذه القاعدة خاصة أننا أهملنا الابتكار التسويقي والذي يعتبر مهما جدا خاصة في القطاعات الخدمية، وكذلك أهملنا بعض العوامل التنظيمية والبيئية ولهذا ننصح بدراسات أخرى تدمج أغلبية العوامل في نموذج يساهم في تحليل أكثر دقة لنشاط الابتكار في المؤسسات الجزائرية.

## 6-المراجع:

- Uzunnidis, D, L'innovation Et L'economie Contemporaine Espaces Cognitifs Et Territoriaux ,De Boeck, 1<sup>er</sup> Edition,2004.
- Buesa, M., Heijts, J. And Baumert, T.,(2010)," The Determinants Of Regional Innovation In Europe: A Combined Factorial And Regression Knowledge Production Function Approach" Research Policy, Elsevier B.V., V39(6),Pp722-735.
- D.Soumitra , B.Lanvin, And S.Wunsch-Vincent, ,(2015) "The The Global Innovation Index Effective Innovation Policies For Development", World Intellectual Property Organization Pp1-464.
- Organisation Mondiale De La Propriété Intellectuelle, "Propriété Intellectuelle : Faits Et Chiffres De L'OMPI", Publication De L'OMPI N° 943f/14,2014.
- V.Vyas, Phd Thesis, Innovation and New Product Development by Smes: An Investigation of Scottish Food and Drinks Industry, Edinburgh Napier University, 2009.

<sup>19</sup>Ul Hassan, M., Shaukat, S., Saqib, M., Naz, S. (2013)," Effects of Innovation Types on Firm Performance: An Empirical Study on Pakistan's Manufacturing Sector", Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, V7 (2), Pp243-246.

- Georg Stampfl, the Process of Business Model Innovation an Empirical Exploration, Springer Gabler, Vienna, 2014.
- Ocde,Manuel D'oslo,Commission Europeenne Eurostat, 2005.
- Gregorio Martin De Castro ET All, Technological Innovation an Intellectual Capital Based View, Palgrave Macmillan, first Edition, 2010.
- Atalay, M., Anafarta, N. And Sarvan, F., (2013)," The Relationship Between Innovation And Firm Performance: An Empirical Evidence From Turkish Automotive Supplier Industry" Procedia - Social And Behavioral Sciences, V75, Pp. 226–235.
- Messouad Zouikri, These:Strategies De R Et D Et Innovation Dans L'industrie Pharmaceutique En France: Une Etude Econometrique Sur Donnees Individuelles. Universite Paris Dauphine,2008.
- Institut National De La Statistique Et Des Etudes Economiques, (2014),"Enquete Communautaire Sur L'innovation (Civ 4)",Pp1-6.
- Ul Hassan, M., Shaukat, S., Saqib, M., Naz, S. (2013)," Effects of Innovation Types on Firm Performance: An Empirical Study on Pakistan's manufacturing Sector", Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, V7 (2), Pp243-246.
- <http://www.algerie-focus.com/2015/09/crise-abdelhak-lamiri-economiste-la-situation-economique-est-tres-dangereuse/>.
- <http://www.liberte-algerie.com/dossier/2015-et-2016-seront-des-annees-difficiles-227248/print/1>.
- <http://www.tsa-algerie.com/20160107/78358/>.
- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2003، ص 21.



## دور أخلاقيات الأعمال في تقليل الفساد الإداري في المنظمات

أ.زروقي يحيى أستاذ مساعد

yahiaprof13000@gmail.com

د. احمد بلشير محمد أستاذ محاضر

Ahmedbelba2000@yahoo.fr

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية-جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان-

**ملخص:** تعتبر ظاهرة الفساد الإداري من أهم الظواهر التي فتحت الأبواب أمام نقاشات تنادي بضرورة إنشاء هيئات وطنية ودولية تعمل على وضع وترسيخ مجموعة من المبادئ الهادفة إلى القضاء على ظاهرة الفساد التي أدخلت بالبنية التحتية لمختلف المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية. ومن أهم المبادئ المنصوص على العمل بها هي إدراج عامل الأخلاق داخل العمل في المرافق والإدارات العمومية وحتى في المؤسسات الخاصة وهذا ما يعرف بأخلاقيات العمل.

**الكلمات المفتاحية:** الأخلاق، أخلاقيات الأعمال، الفساد الإداري.

إن عالمنا المعاصر الذي سيتم بالتغيير الكبير أصبحت فيه منظمات الأعمال تحت تأثير عوامل عديدة أكثر عرضة للمآزق الأخلاقية والعمل وفق قواعد تتجاوز فيها مسؤوليتها الاجتماعية والتزاماتها الأخلاقية، ومن هذه العوامل: المنافسة الشديدة بين الشركات التي أصبحت حرباً بدون سلاح، وتزايد الاتجاه نحو العولمة (Globalisation) وما تفرزه من تنصل الشركات العالمية عن مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية، أضف إلى ذلك الفساد الإداري في القطاع الحكومي الذي يتجه نحو التوسع والتعقيد وما ينتج عنه من أشكال جديدة مثل غسل الأموال،<sup>1</sup> وأخيراً الممارسات المهنية الناتجة عن تزايد الأنشطة والأعمال القائمة على المعرفة والتي أدت بدورها إلى المزيد من التخصص المهني والاحترافي. يعد الفساد الإداري من المواضيع المهمة، نظراً لما له من جذور تاريخية انتشرت في مجتمعاتنا المعاصرة، سواء النامية منها والمتقدمة، وشاع في كل النظم السياسية، الرأسمالية والاشتراكية، الديمقراطية والديكتاتورية، والفساد يؤدي إلى عرقلة النمو الاقتصادي والاجتماعي ويعوق التنمية الاقتصادية، مما يزيد من مستوى الفقر وعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي، ويؤدي إلى انتهاك حقوق الإنسان وتفاقم التفاوت الطبقي، وإلى الانحراف بالسلطة من طرف الموظفين الحكوميين، كاستغلال النفوذ والأموال العامة في خدمة المصالح الصفيقة والشخصية. وأسباب الفساد الإداري متعددة، سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية، وقد تكون داخلية أو خارجية، مما يؤثر على البنية الاقتصادية والاجتماعية للدول النامية خاصة،<sup>2</sup> وهكذا أصبح الفساد الإداري العدو الأكبر لخطط وبرامج التنمية ونشر التخلف وخسارة كبيرة للأموال والجهد والوقت وزوال فرص التقدم وإعاقة التحولات الديمقراطية.

على ضوء كل هذا يمكن طرح إشكالية البحث الرئيسية كالتالي:

- ما هو دور أخلاقيات الأعمال في تقليل الفساد الإداري؟

### الدراسات السابقة:

هناك العديد من البحوث والدراسات السابقة في موضوع أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري خاصة في كندا والولايات المتحدة وبشكل أقل في أوروبا، ويمكن ذكر الدراسات السابقة كما يلي: دراسة (الزهرة، بن يخلف، 2010) حول "الرشوة في الجزائر" دراسة ميدانية تحليلية، رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان.

<sup>1</sup> هاشم الشمري، الفساد الإداري والمالي، البازوري، عمان، 2011، ص: 131

<sup>2</sup> نزيه عبد المقصود، محمد مبروك، الفساد الاقتصادي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2013، ص: 8

هدفت هذه الدراسة إلى حصر مفهوم الرشوة بالنسبة للمؤثرين في القرار بالجزائر، بغية التوصل إلى واقع الظاهرة، ومن **Section 1.01** ثم محاولة استنباط متغيراتها الرئيسية الكفيلة بتنظيم الجهود لمكافحةها كما تضمنت هذه الدراسة مستوى إدراك الرشوة في الجزائر وانتشارها في مختلف دواليب وأجهزة الدولة والقطاع الاقتصادي بشكل عام.

### 1. دراسة (عبد الله بن منصور) حول "إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق" جامعة تلمسان.

هدفت هذه الدراسة التحليلية الميدانية إلى عرض مسح شامل لمفهوم الأخلاق وعلاقته بالاقتصاد، مع إبراز مفهوم الأخلاق عبر الديانات المتعددة، ومنظومة الأخلاقيات في التربية الإسلامية والنظامين الرأسمالي والاشتراكي وأهمية المواثمة بين الأخلاقيات وإدارة الأعمال، وإلى الجوانب الأخلاقية في التنمية المستدامة مع تخصيص الجانب التطبيقي لدراسة التجربة الجزائرية لحماية البيئة.

### 2. دراسة نجم عبود والمبعضيين، باسم (2010)، "أخلاقيات الإدارة".<sup>3</sup>

تطرقت هذه الدراسة عن أخلاقيات الإدارة حيث هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية حول أخلاقيات الإدارة ومداخلها التي تفسر علاقات الأعمال بالأخلاقيات، وكذلك إعداد نموذج للمداخل الأساسية للأخلاقيات، ويسهم في تفسير وتقييم نمط العلاقة بين الأخلاقيات والأعمال، ويتكون هذا النموذج من أربع مداخل لأخلاقيات الإدارة وهي:

الأخلاقيات المثالية، وأخلاقيات الامتثال، والأخلاقيات النسبية، والأخلاقيات التطويرية.

وقيم هذه المداخل بالعلاقة مع معايير الأداء المختارة في (20) منظمة أردنية من القطاع الحكومي والخاص، واعتمدت الدراسة على المنهجية التحليلية في مراجعة الأدبيات المتعلقة بالأخلاقيات واختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط سبيرمان للمتغيرات غير الكمية عند مستوى دلالة إحصائي (0.05 or 0.01).

واستخدم الباحثان عينة قصدية ملائمة وتم توزيع (100) استبانة على 25 منظمة حكومية وخاصة، وتوصل الباحثان فيها إلى أن الاهتمام كان ضعيفاً بالجوانب الأخلاقية في هذه المنظمات، وأن على الإدارة أن توضح رؤيتها عن الأخلاقيات ومعايير الأداء، لأن مثل هذه العلاقة يمكن أن تحفز العاملين لتحقيق التوازن بين الجوانب المادية والأخلاقية في قرار الحكم وممارساتهم.

### – الدراسات باللغة الأجنبية:

### 1. دراسة (Clara Delavallade) 2007 بعنوان:

"Corruption dans les pays en développement : facteurs institutionnels et effets sur les dépenses publiques"<sup>4</sup> جامعة باريس.

وهي دراسة تبين أثر الفساد الإداري على النفقات العمومية في الدول النامية وذلك انطلاقاً من دراسة تحليلية باستخدام نماذج الاقتصاد القياسي كما تبين أن محاربة هذه الظاهرة غير مجدية بواسطة رقابة غير ناجعة وغير فعالة .

### 2. دراسة (Graham, Jill, 1995) "القيادة والتطور الأخلاقي ومسلك المواطن في المنظمة".<sup>5</sup>

تناولت هذه الدراسة موضوع القيادة والتطور الأخلاقي في المنظمة، وتحدثت عن مراحل التطور الأخلاقي للقيادة، وتوصلت إلى أن القيادة التي تهتم بمصالح الأتباع الشخصية وأداء المهمة ترتبط بالتطور قبل الأخلاقي التقليدي، والقيادة التي تركز على العلاقات الشخصية والشبكات الاجتماعية المرتبطة بالتابعين لصف التطور الأخلاقي التقليدي للقيادة، ثم القيادة التي تركز على فرق العمل والتعاون والتحول إلى القيادة الخادمة والتي تشجع على الالتزام بمستوى عال من الأخلاق وتطبيق نزيه للمبادئ الأخلاقية يدل على التطور الأخلاقي الحديث.

<sup>3</sup> نجم عبود والمبعضيين، باسم، أخلاقيات الإدارة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد 37، عدد 1، 2010، ص: 168-187.

<sup>4</sup> Clara, Delavallade, these de doctorat d'Etat, université Paris 1, 2007.

<sup>5</sup> Graham, Jill W, "Leadership, moral development and Citizen Behavior", business ethic quarterly. Vol 5, Issue 1, 1995, pp 43-54

### 3. دراسة (Maguad and Krone, 2009) "الأخلاق والقيادة الأخلاقية في المنظمة".<sup>6</sup>

تطرق هذه الدراسة إلى الأخلاق والقيادة الأخلاقية في المنظمة والتي هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الأخلاق والقيادة الأخلاقية والتحسين الناجح للجودة والنوعية في المنظمات، واعتمدت على منهج التحليل النقدي للدراسات السابقة والأدب النظري، والتي توصلت إلى أن القيادة الخلاقة هي أكثر وأهم متغير لنجاح الأعمال على المدى الطويل، وكذلك دعم السلوك الأخلاقي لهدف كهدف للعمل المهم في زيادة الأرباح وتحسين رضا الزبائن وتقليل معدلات دوران العمل والرضا الوظيفي.

#### المطلب الأول: مفهوم وأهمية أخلاقيات الأعمال

كانت المؤسسات الأمريكية أول من اهتم بموضوع الأخلاقيات، حيث ظهرت أول مدونة للأخلاقيات على مستوى مؤسسة PENNEY سنة 1913، وقد امتد الاهتمام بأخلاقيات الأعمال فيما بعد إلى الخمسينيات من القرن العشرين، حيث تضاعف عدد الموائيق الأخلاقية كما تزايدت المقالات والمجلات المهتمة بأدبيات الأخلاقيات في العمل.

ومن جهة أخرى، ومباشرة بعد تأسيسها، خصصت جامعة هارفرد مقياس لأخلاقيات التجارة، وتمثل مضمون هذا المقياس في حل المعضلات والمشاكل الأخلاقية التي يواجهها المسيرين والمدبرين، وفي بورصة نيويورك، قام بعض المسيحيين بفتح مركز للبحث الأخلاقي لعمال البنوك والمسيرين الكاثوليكين.<sup>7</sup>

أما في فرنسا، فقد أصبح موضوع أخلاقيات العمال محل اهتمام وتفكير على مستوى العديد من الجمعيات والمؤلفين ابتداء من سن 1960، حيث تضاعفت المنشورات والمقتنيات حول الموضوع، وقد قام (O. Gelinier) سنة 1991، بتأليف أول كتاب حول أخلاقيات الأعمال، كما تأسست عدة مكاتب للاستشارات، ووضعت المؤشرات الأخلاقية وعمليات التدقيق والحصيالات الأخلاقية على مستوى المؤسسات.

#### (a) أولاً: من حيث المفهوم

تعني الأخلاقيات Ethics بصورة عامة مجموعة المعايير والقيم الأخلاقية التي يستند لها المجتمع من أجل التميز والتفرقة بين ما هو صحيح وما هو خطأ، أو ما هو جيد وما هو سيئ، فهي إذن مفهوم الصواب والخطأ في السلوك. وبالرغم من عدم وجود تعريف دقيق وكاف لأخلاقيات الأعمال، إلا أن المختصين والباحثين في هذا الشأن، حاولوا تقديم التعريفات التي تساهم في فهم مدلول هذا المصطلح، فقد عرف (Robbins and Decenzo) الأخلاق على أنها مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ، وبالتالي فإن أخلاقيات الأعمال هي مجموعة من المبادئ والمعايير التي تهيمن على السلوك الإداري.

أما (Ivacevitch)<sup>8</sup> فيرى أن أخلاقيات الأعمال تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار، وإن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار، فكلما كان نشاط المدير أكثر تأثيراً في الآخرين كلما ازدادت أخلاقيات ذلك المدير. ومن جهة أخرى، تعرف أخلاقيات الأعمال عن (P.W. Van Valock)، على أنها الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي الذي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد.

أما (P.F. Drucher) يرى أن الأخلاق في الإدارة هي ذلك العلم الذي يدرس ويعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الرسائل المؤدية إلى الأهداف،<sup>9</sup> ورغم أهمية هذا البعد الموضوعي لإضفاء الطابع المنهجي العلمي على الأخلاقيات التي هي في أمس الحاجة

<sup>6</sup> Maguad, ben A and Krone, Robert M, "ethics en moral leadership", total quality management, vol 20, N° 2, 2009, pp 209-222.

<sup>7</sup> Jerome Ballet et Françoise de Bry, OP, P: 24.

<sup>8</sup> J.M. Ivncevitch, Management: Principales fonction, Richrd Dirwin, Inc, P: 655.

<sup>9</sup> بيتر دراكر، التكنولوجيا و افدارة والمجتمع، ترجمة صليب بطرس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ص: 207.

إليه للحد من الاعتراضات، حيث أن الاعتراض الأول يتمثل في موقف رجال الأعمال الذين يعتبرون أن الأخلاقيات تحد من مسؤوليتهم الأساسية في مراعاة الاعتبارات المادية، أما الاعتراض الثاني فيتمثل في أن الكثير من الباحثين يرفضون إدماج الأخلاقيات ضمن مجال العلوم. ومع ذلك بأن هذا الاتجاه يمكن أن يفسح المجال لتطور رؤية إيجابية متوازنة ومهمة في مجال الأخلاقيات، تعتبر هذه الأخيرة علما وفنا في آن واحد، ويمكن تفسير ذلك بوجود نوعين من الأخلاقيات، أولها مرتبط برجال الأعمال بعضهم ببعض، أي العلاقات الداخلية بينهم، وكيفية استمرار هؤلاء في المحافظة على الروابط التي تجمعهم كرجال أعمال، أما الثانية، فتتمثل في الأخلاقيات التي تربط رجال الأعمال بمحيطهم الخارجي (المجتمع).<sup>10</sup>

إن هذا الاتجاه يمثل تطورا يتجاوز الاتجاه السابق الذي كان يدعو إلى ضرورة فصل الأخلاق عن الإدارة (N. Machiavelli) في القرن السادس عشر، الذي كان يرى أن السلوك الأخلاقي ضروري، حيث أن الأفراد نادرا ما يرتقون من الموقع الأدنى إلى الموقع الأعلى دون استخدام الخداع.

وإذا ما أردنا أن نعطي تصورا محددا وتعريفا لأخلاقيات الأعمال سنجد أن ما ذكره (Pride) يعتبر كافيا لهذا الغرض، حيث أشار إلى أنها تطبيق للمعايير الأخلاقية الفردية في مواقف الأعمال المختلفة.

#### (b) ثانياً: من حيث الأهمية

يعتبر الالتزام بالمبادئ والتصرفات الأخلاقية، سواء كان ذلك على المستوى الفردي (وظيفة)، أو على المستوى الجماعي (منظمات الأعمال)، ذا أهمية كبيرة لمختلف شرائح المجتمع، حيث يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والجاد، ويعد المنظمة عن رؤية أهدافها وفق منظور ضيق، مادي ومالي، لا يحقق لها الفوائد على المدى الطويل في المجتمعات النامية والمجتمعات الإسلامية بشكل خاص، فإن الدين الإسلامي يعتبر الأساس الحضاري والإنساني الذي يطرح مفاهيم أخلاقية راقية، وفي مختلف جوانب الحياة استمد منها الأفراد والمنظمات قواعد عمل ومدونات أخلاقية مقبولة على الأقل نظريا وجيدة.

بينما تشير الوقائع إلى وجود ثغرات هامة بين هذا الوعاء الحضاري وبين السلوكات الحقيقية لهؤلاء الأفراد والمنظمات، وتتمثل أهم الفوائد التي تكمن أن تحصل عليها المنظمات إذا ما التزمت بالمجال الأخلاقي القيمي في العمل فيما يلي:

1. لا يمكن قبول التوجه التقليدي للعمل والذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة في الأرباح المادية، وبين التقيد بالمعايير الأخلاقية والتي عرضت وكأنها تقلل من الكفاءة ضمن هذا المنظور، أما ضمن المنظور الحديث، فهناك علاقة إيجابية بين التقيد بالأخلاق والمردود المالي الذي تحصل عليه المنظمة، وإن لم يكن ذلك على الأمد القصير، فإنه يكون بالتأكيد محققا على الأمد الطويل.
2. قد تلحق منظمات الأعمال تكاليف باهضة، نتيجة تجاهلها للالتزام بالمعايير الأخلاقية، وهنا يأتي التصرف اللاأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة دعاوى قضائية وجزائية، إذا ما استمرت وتمادت في الأخذ بعين الاعتبار الجانب المادي المحض، بعيدا عن المنظور الاقتصادي الاجتماعي الأخلاقي.
3. تدعيم ورفع قيمة المنظمة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية، وهذا أيضا يعتبر عائدا مهما وإيجابيا للمنظمة.
4. إن التوجهات الحديثة ترى أن عدم اعتبار الأخلاقيات في الأعمال هو نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة، بينما يعد الالتزام بالأبعاد الأخلاقية في الأعمال، عملا موجها نحو المصلحة الذاتية المستنيرة، ومن المعلوم أن ردود فعل سلبية على السلوك اللاأخلاقي قد تصدر من طرف المنافسين والحكومة أطرافا أخرى في المجتمع، مما يؤدي إلى الإضرار بسمعة المنظمة على المدى البعيد.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Wllnce B. Bonhm: Business ethics: A General Surrey, HBR, vol (70), N° (05), sep-oct 1992, P: 162.

<sup>11</sup> نجم عبود، مرجع سابق، ص: 31.

5. إن التزام المنظمة بالمعايير الأخلاقية في إطار أنشطتها المختلفة مثل الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والثقة المتبادلة والامتثال للخصوصيات وكذا صحة وصدق المعلومات، هو الذي يمكنها من اكتساب الشهادات العلمية والامتيازات (مثل Iso 9000 و Iso 4000)، وهذا يتضمن أيضاً اعترافاً بمجهود وعمل أخلاقي قامت به منظمة الأعمال.

ومن هنا يمكن القول أن الإدارة الأخلاقية تمكن من تحقيق التوازن بين الأهداف المالية الاقتصادية وتطلعات الأفراد، الإنسانية والاجتماعية، معتمدة في ذلك على الثقة والشفافية والاحترام لتحقيق هذه الغايات،<sup>12</sup> ويوضح الجدول (1-1) الفوارق بين نموذج المسؤولية الاجتماعية من جهة، والنموذج الاقتصادي الاجتماعي.

جدول (1): المسؤولية الاجتماعية والنموذج الاقتصادي والاجتماعي

النموذج الاجتماعي يركز على	النموذج الاقتصادي يركز على
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نوعية الحياة</li> <li>- المحافظة على الموارد الطبيعية</li> <li>- قرارات قائمة على أساس أوضاع السوق مع رقابة متنوعة من المجتمع</li> <li>- الموازنة بين العائد الاقتصادي والعائد الاجتماعي</li> <li>- مصلحة المنظمة والمجتمع</li> <li>- دور فاعل للحكومة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإنتاج</li> <li>- استغلال الموارد الطبيعية</li> <li>- قراءات داخلية قائمة على أساس أوضاع السوق</li> <li>- العائد الاقتصادي (الربح)</li> <li>- مصلحة المنظمة أو المدير أو المالكين</li> <li>- دور قليل جداً للحكومة</li> </ul>

Source: Pride, Williams M et AL, Business,

Houghton Mifflin Company, Boston, 2000, P 49

## Section 2.02 المطلب الثاني: الإطار النظري لأخلاقيات الأعمال

إن رجال الأعمال يحتكمون إلى فلسفات أخلاقية متباينة عندما يصغون استراتيجيات أعمالهم أو عند قيامهم بحل بعض القضايا المرتبطة بالجانب الأخلاقي أو اللاأخلاقي في العمل، إن هذا الأمر يبين أنه لا توجد فلسفة أخلاقية واحدة ومقبولة من الجميع، فالمديرون الذين يرون أن الربح هو الهدف الأول والوحيد لمنظمتهم لا يعيرون أهمية لتأثير نشاط منظمتهم السلبي على البيئة والمجتمع، ينطلقون بين فلسفة أخلاقية مغايرة للمدراء الذين يرغبون في أن تشارك منظمتهم بدور اجتماعي إيجابي نحو فئات المجتمع ذات المصلحة.

إن الفلسفة الأخلاقية تمثل مجموعة قيم وقواعد تساهم في اتخاذ القرارات من طرف المديرين على مستوى مؤسستهم.<sup>13</sup>

### (a) أولاً: المداخل الحديثة لأخلاقيات الأعمال

هناك مداخل تمكن من فهم أخلاقيات الأعمال في الشركات الحديثة، ونستعرضها فيما يلي تبعا لتطورها التاريخي:

#### 1. مداخل السمات الأخلاقية (Ethical Trait Approach):

مضمون هذا المدخل أن المدير الجديد (وكذلك الموظف أو العامل الجديد) يمتلك خصائص ومميزات أخلاقية عالية تميزه عن غيره من المديرين، إذ أن لهم شخصية مميزة موجهة نحو الأخلاق، وتتلخص قدرات المديرين ذوي السمات الأخلاقية فيما يلي:

- أ. الاعتراف بطبيعة ومجال المشكلات ذات الطابع الأخلاقي المهمة في الإدارة والعمل.
- ب. تحليل وفهم نقاط القوة والضعف في المبادئ الأخلاقية في نطاق الإدارة والعمل.
- ج. القدرة على الفهم والاختيار بين العديد من وجهات النظر الأخلاقية التي يسترشدون بها في اتخاذ القرارات.

<sup>12</sup> كميل حبيب وجان بولس، أخلاقيات الأعمال الإدارية والاقتصادية في عالم متغير، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، 2010، ص: 55.

<sup>13</sup> Ferrell and John Fraedrich, «Business» Etics, houghton mifflin company, 1994, P: 53.

- د. إدراك ومعرفة الأدوات المختلفة التي تؤسس النموذج الأخلاقي الجيد لعمل ما هو أخلاقي.  
هـ. معرفة الأساليب المتعددة التي تمكنهم أن يعكسوا أخلاقيات معينة في العمل والإدارة.

إن هذا المدخل يركز على من يمكن اعتبارهم (أخلاقين بالفطرة) أو الذين لهم صفات أخلاقية لا تتوفر لغيرهم، وبالتالي فإن عملية اختيار المديرين لها أهمية خاصة في هذا المدخل من أجل الوصول إلى هؤلاء المديرين المتميزين أخلاقياً، والملاحظ أن هذا المدخل لم يستطع إلى يومنا هذا بلورة السمات الأخلاقية الأساسية التي تمثله.

إن المديرين الأخلاقيين يتسمون بأنهم أخلاقيو الاتجاه في قراءاتهم المختلفة، يعملون على اختيار الأفراد ذوي السمات الأخلاقية، ويمتلكون قدرات عالية على السلوكات الأخلاقية في المشاكل المعقدة.

## 2. مدخل المعايير الأخلاقية:

وخلافاً للمدخل السابق، فإن هذا التوجه يهدف إلى التوصل إلى مجموعة محددة من المعايير (القيم المشتركة) التي ترقى بالمستوى الأخلاقي لعالم الأعمال. إن هذا المدخل يهدف إلى البحث عن إمكانية التوصل إلى المعايير القياسية الأخلاقية التي تصلح لكل أنواع الشركات، وذلك انطلاقاً من أن هناك بعض القيم والمعايير ذات طابع عالمي.<sup>14</sup>

مع الملاحظة أن هذا لا يمنع من أن الشركات التي تعمل في البيئات المختلفة، يمكن أن تسعى إلى صياغة المعايير والقيم الأخلاقية الخاصة بها، وفي هذا الشأن فقد حدد الزميلين (Rue and Byars) خمسة من هذه المعايير كالتالي: الامتثال للقانون، الأمانة، العدالة، الجرأة الوظيفية، والاهتمام بالأنشطة المؤثرة بالآخرين لجعلها نافعة قدر الإمكان.<sup>15</sup>

إن هذا المدخل لا زال يتطور على أساس المزيد من التخصص، حيث أصبحنا نجد أن كل منظمة أو مهنة لها مجموعة من القيم والقواعد الأخلاقية لأعضائها، وكذا أخلاقيات مختلف الوظائف والأنشطة التي تُكوّن المنظمات مثل أخلاقيات التسويق والسياحة والمحاسبة، ومختلف النشاطات الإنسانية الأخرى.

## 3. مدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي (Obligation to a formal principle):

يحاول هذا المدخل البحث عن المبدأ الرسمي الذي يساعد على تحقيق الاعتدال والتوازن بين طرفي المصلحة عند صنع القرار أو سلوك أو تصرف للمدير، إذ يعتبر هذا المدخل أن هناك حدين من المصالح:

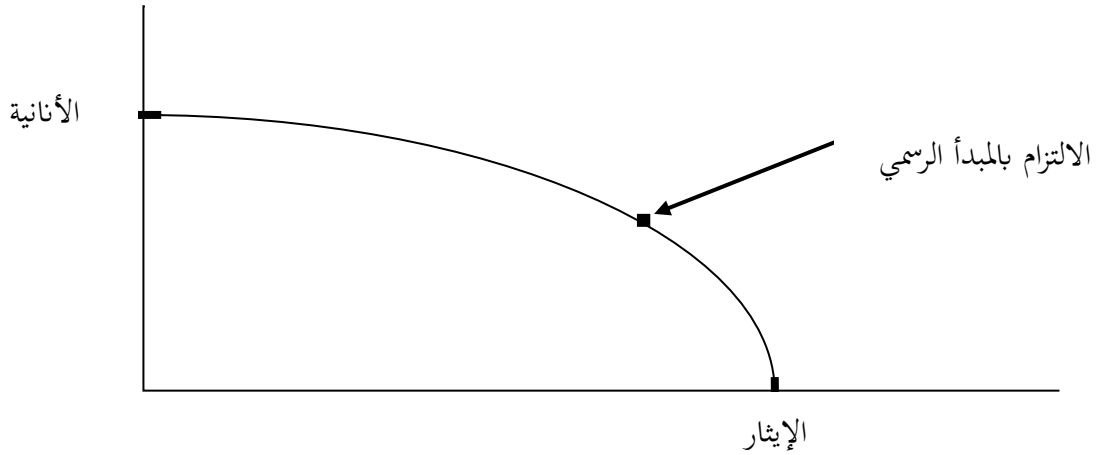
- \* يتمثل الحد الأول في الأنانية (Egoism)، أي تحقيق أقصى حد من المصلحة الشخصية من قبل مدير الأعمال (الإدارة).
- \* أما الحد الثاني هو الغيرية أو الإيثار أو حب الغير (Altruism)، أي الوصول إلى أقصى المنافع الاجتماعية حسب مبدأ أقصى سعادة لأكبر عدد ممكن من الأفراد.

وبما أن كلا الحدين يمثلان حالة التطرف، لذا فإن المبدأ الرسمي الأكثر قبولاً هو تحقيق مصلحة الاثنين عند نقطة التوازن بينهما. وهذا ما يمثله الشكل التالي:

<sup>14</sup> جيرالدي كايدن، أخلاقيات الخدمة العامة، ترجمة د. محمد قاسم القرويني، الشركة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 2002، ص: 158.

<sup>15</sup> L. W. Rue and L. L. Byars, management, Irwin, homewood, illinois, 1989, P: 94.

## الشكل (1) الإطار الأخلاقي لمدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي



Source: J.M. Ivan Cevich, OP, P: 654

يمكن القول أيضاً في هذا المجال، أن الاعتزال لا يكون بمعناه المطلق إذ لا يمكن الحديث عن بعد أخلاقي في الاعتزال في الشر بصيغة أهون الشرين، مثلاً (إذ لا اعتدال في تعاطي المخدرات أو ممارسة القمار أو الرشوة أو التعسف في استخدام السلطة الخ...)، لأن مثل هذا المفهوم يجعل الاعتدال محايداً من الناحية الأخلاقية، في حين أن ما نطرحه هو الاعتدال المرتبط بالأخلاقيات. وضمن هذا المدخل، فإن التزام إدارة الأعمال بالتزاماتها المحددة لا يمكن أن يكون عند نقطة الوسط بين المصطلحين (الأناية والإيثار)، بل أن الموقف الأخلاقي يتطلب الانحياز إلى مصلحة الطرف الأوسع والأكثر أهمية، ففي حالة تعارض مصلحة الشركة مع مصلحة المدير الشخصية، يكون انحياز المدير لمصلحة الشركة، لذلك يقدم (R.W. Austin) نموذجاً ويدعو المديرين إلى اعتماده كمساهمة لدعم أخلاقيات العمال، ويتكون من المبادئ التالية:<sup>16</sup>

- ✓ وضع مصلحة الشركة قبل المصلحة الشخصية للمديرين.
- ✓ وضع مصلحة المجتمع قبل مصلحة الشركة وقبل المصلحة الشخصية للمديرين.
- ✓ الالتزام بالإفصاح عن الحقيقة في كل المواقف التي يواجهها المديرون.

لهذا، فإنه يُفترض على المدير الالتزام بالمواصفات القياسية التي تفرضها القوانين والأنظمة، إلا أنه في بعض الأحيان تتعارض هذه الالتزامات مع مصالح الشركة مما يعرض مصلحته الشخصية للخطر، وفي هذه الحالات يكون الالتزام بالقانون (مصلحة المجتمع) في المقدمة، وذلك حيث أن التضحية لمصلحة المجتمع أكثر خطورة مقارنة لمصلحة الشركة، التي هي جزء من المجتمع. ويمكن القول أن المداخل السابقة رغم اختلافها عن بعضها إلا أنها تعتبر متكاملة فيما بينها، كما أنها تساهم في توجيه القائمين بالأعمال والمديرين على وضع خططهم وسياساتهم من أجل تطوير المستوى الأخلاقي على مستوى منظماتهم.

إن القائمين بالأعمال في سياساتهم وخططهم، والأفراد في تصرفاتهم، مدعوون لمراعاة الفلسفات العملية، خاصة وأن لكل واحدة منها مجالها وموضوعها الأساسية المتعددة، ومآزقها الأخلاقية المتباينة، وكما أن هذا الاختلاف والتباين يُوجد فهماً متبايناً لما هو جيد وما هو سيء ضمن الشركة أو المنظمة الواحدة وربما داخل الموضوع الواحد، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (1-1)، حيث أن هناك ثماني فلسفات سائدة للأعمال، وهو ما يستوجب على المديرين والقائمين بالأعمال انتهاجها عندما يقومون بتحسين المستوى الأخلاقي على مستوى منظماتهم.

### ثانياً: اتجاهات تطور أخلاقيات الأعمال

<sup>16</sup> روبرت أوستن، دليل سلوك المديرين، ترجمة علي السلمي، ص: 268.

ويمكن تحديدها فيما يلي:

1. التحول من وسائل الضبط الخارجي إلى وسائل الضبط الذاتي داخل الشركة، ومن الطرق والأساليب العلاجية في فرض النظام التأديبي بعد وقوع المخالفة الأخلاقية إلى الأساليب الوقائية في اختيار وتوظيف المديرين والتكوين والنوعية والثقة المتبادلة بين الشركة والعمالين..... إلخ
2. الانتقال من الاعتقاد بأن أخلاقيات الأعمال والإدارة مسألة ذاتية شخصية لا يمكن تعليمها أو التكوين فيها، إلى كونها أمراً إدارياً له صلة بثقافة وقيم الشركة أو المنظمة، لا بد من إعداد الأفراد فيها وتكوينهم.
3. التحول من الاهتمام بمعايير الكفاءة (الربح) من أجل تحقيق أهداف الشركة، إلى الأخذ بعين الاعتبار المعايير الأخلاقية أيضاً إلى جانب الكفاءة، حيث أن السمعة الأخلاقية تعتبر مالا أيضاً.
4. الانتقال إلى ترشيد وتوجيه العمال والأفراد نحو المدونات الأخلاقية المكتوبة وذلك على عكس الأعراف الأخلاقية الغير المكتوبة.
5. الانتقال من المنظور الأخلاقي على مستوى التشغيل القصير المدى إلى المنظور الأخلاقي على المستوى الاستراتيجي طويل الأمد.
6. الانتقال من مبدأ ميكافيلي (الغاية تبرر الوسيلة) إلى المبدأ الجديد في (أن الوسيلة من طبيعة الغاية).
7. الانتقال من عملية التقديس للتكميم، حيث الجوانب الاقتصادية والفنية تدعم التقييس لسهولة القيام بقياسها، إلى توسيع هذا الإطار، ليشمل ما هو معقد وصعب القياس، بما في ذلك الحدس الأخلاقي (Ethical intuition) في التصرفات والقرارات الإدارية.
8. الانتقال من الزبون إلى العامل المفقود في أخلاقيات الأعمال والإدارة إلى المزيد من تأثير الزبون في هذه الأخلاقيات، ليكون هو العامل المطلوب فيها.
9. الانتقال من أخلاقيات الإدارة الموجهة ضد إساءة استخدام السلعة أو الخدمة إلى أخلاقيات الإدارة الموجهة ضد إساءة استخدام المعرفة في الشركات القائمة بشكل متزايد على المعرفة.
10. الانتقال من مبادئ وقواعد السرية والمنافذ المغلقة إلى مبادئ الشفافية والإدارة المفتوحة أمام العاملين والجمهور.

(b) نالتاً: أخلاقيات الأعمال من منظور المدرسة الأمريكية

وكان ذلك ابتداءً من 1950، حيث تطور مفهوم أخلاقيات الأعمال (Business ethics)، وتضاعفت المقالات والأدبيات في هذا الشأن، واهتم اقتصاديون كثيرون على رأسهم (1953 Bowen) و(1954 Drucher) و(1960 Davis) بهذه الإشكالية وحدودها على مستوى المؤسسة، ومدى إدماجها.

وبعد عشرين سنة، ظهر هناك تيارين متناقضين تماماً، فمن جهة أولى يعتقد أنصار التيار الأول أن المؤسسة مرتبطة بالمجتمع بواسطة عقد ضمني، وهذا ما يجعلها ملزمة أخلاقياً تجاه هذا المجتمع، وعليه فإنه يمكن لهذا الأخير ممارسة حق فيتو على فرض عقوبات قانونية على المؤسسة في حالة عدم احترامها لهذه الالتزامات، وعلى الجماعات الضاغطة أن تمثل المجتمع حيال المؤسسات المخالفة.

كما يرى (1963 Mc Guire) أن للمؤسسة التزامات أخلاقية، إلى جانب التزاماتها الاقتصادية والقانونية. والسؤال المطروح هنا هو إلزامية الأخلاقيات من عدمها على مستوى المؤسسة.

ومن جهة مغايرة، فإن (1958 Levitt) و(1962 Friedman) و(1970) ينتقدان لشدة إدماج المتغيرات الأخلاقية في المؤسسة، وذلك بسبب أن "اليد الخفية" تكفي لضمان الانسجام الكلي داخل المؤسسة.<sup>17</sup>

وقد مكنت النشاطات المسؤولة للمؤسسات الأمريكية من التمتع وكسب السوق والتحكم في المنافسة، وذلك بفضل النماذج الجديدة المؤسسة من نوع CSR2 أو (Corporate Social Responsibility) CSR2 أما النموذج الأول يركز دراسته حول تعريف المسؤولية الأخرى، الغير الاقتصادية، بينما يتساءل النموذج الثاني ويهتم بكيفية إجابة المؤسسة على مسؤوليتها.

<sup>17</sup> Levitt Theodore, "The dangers of social responsibility", Harvard Business Review, P: 41-51.



أما (1979 CAROLL) فقد قام بتشكيل خلاصة للنموذجين السابقين، وذلك لتحديد مختلف أنواع المسؤوليات التي تواجه المؤسسة، كما أن هذا التيار يرى أن المسؤولية الأخلاقية هي جملة ما ينتظره المجتمع من المؤسسة كإلزام أخلاقي، كما يصنف (Friedman) أن على أصحاب الأعمال أن يعملوا بمهدي من مبادئ الاقتصاد الحر وليس بمهدي من المسؤولية الاجتماعية حيث أن رجل الأعمال لا مسؤولية له إلا تعظيم الربح، وإذا ما قام بالتصرف خلاف ذلك، فإنما ينفق أموال حملة الأسهم، أو أنه تصرف بدوافع غير اقتصادية. وهذا ما يظهر من خلال أعمال (Aupperle, Carroll, و Hartfeld 1985)، ثم قال بعد ذلك (Wood 1991 و Carroll 1979) بمحاولة إعطاء تعريف لمصطلح (CSP-Coporate social performance) بإدخال ثلاثة مستويات، مؤسسي، تنظيمي، وفردية.

أما المستوى المؤسسي فهو يستند إلى فكرة شرعية المسؤولية، والمستوى التنظيمي فهو يركز على مبدأ المسؤولية العمومية؛ أي أنه يجب على المؤسسة عدم تجاوز سقف الإنتاج لمادة أو سلعة ما، كما تحدد السلطة العمومية، وذلك حفاظاً على أمن وسلامة المستعملين أو المستهلكين، أما المستوى الفردي فهو يمثل مبدأ الإرادة في التسيير ويميز بين المسؤوليات المتعلقة بالمؤسسة والمسؤوليات المرتبطة بالأنشطة الخاصة للأفراد.<sup>18</sup>

#### (c) رابعاً: أخلاقيات الأعمال من منظور المدرسة الأوروبية

إذا كانت المدرسة الأمريكية أعطيت طابعاً نظرياً لأخلاقيات المؤسسة، فإن التيار الذي ظهر في أوروبا أعطى لهذه الإشكالية طابعاً عملياً تطبيقياً، حيث أسست الأخلاقيات على أساس النقاش والحوار، حيث أعطيت الأولوية في هذا المجال إلى الأجراء على المستوى الإطار التطبيقي فيرى (Arendt et Habermas) أن مديري المؤسسات يجب أن يأخذوا بعين الاعتبار، في مختلف قراراتهم أخلاقيات الأجراء، بحيث لا تتعارض هذه القرارات مع مصالح الأفراد العاملين، وفي حقيقة الأمر أن هذه الأخلاقيات تتطلب وقتاً كبيراً لتطبيقها من الناحية العملية، حيث يتخذ المديرون قراراتهم بمعزل عن العمال وممثلهم، وإلا استغرق ذلك وقتاً طويلاً، وشكّل عائقاً أمام تنفيذ مختلف أنشطة المؤسسة، أضف إلى ذلك أيضاً أنه لا يمكن تمثيل كل العمال من الناحية العملية. وبشكل آخر، فإن تقييم المؤسسة لا يشمل نجاحاتها، بل يشمل أيضاً أصحاب المنافع (Stakholders) وحملة الأسهم (Shareholders)، أي التركيز على الحوار والتشاور الاجتماعي، بواسطة إعداد حواصل اجتماعية، أو "محاسبة التشاور"، وقد تطور الأمر في هذا الشأن إلى إعداد "الخصيلة المجتمعية" أو (Benchmarking) وهو عبارة عن مؤشرات نوعية لتمكين المجتمع من تشخيص الممارسات الاجتماعية على مستوى المؤسسة، وذلك لمعرفة الحقائق، كما هو الحال بالنسبة للمعطيات المالية والمحاسبية،<sup>19</sup> وأدى هذا أيضاً، إلى ظهور مبدأ المراجعة الاجتماعية (Social auditing)

#### (d) المطلب الثالث: السلوك الأخلاقي وثقافة المنظمة

لقد بدأ الاهتمام بالثقافة التنظيمية في منتصف السبعينات من القرن العشرين، ويمكن تعريفها على أنها الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمد عليه المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف الداخلية والخارجية. ويرى بعض المؤلفين في الأدب الإداري أن الثقافة ما هي إلا تدوين للقواعد والمعايير الأخلاقية والسلوكية، ورغم ذلك فإن التعريف الشامل للثقافة يصفها بأنها تتمثل في مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والطقوس والرموز والمعايير السلوكية والاتصالات والأعراف السائدة في المنظمة<sup>20</sup> (Burnett 1984). و(سعد غالب 2002).<sup>21</sup>

<sup>18</sup> Damien Bazin, l'éthique Economique, Armand Colin, Paris, 2006, P: 39.

<sup>19</sup> Damien Bazin, OP, P: 41.

<sup>20</sup> Burnett, John, Promotion Management, A strategic Approach, S.T, Paul, West Publishing Com, 1984, P60.

<sup>21</sup> سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار البيزوري، عمان 2002، ص ص 91-92.

إن الثقافة تلعب دوراً مهماً على مستوى المنظمة، إذ أنها تمثل النسيج الرابط الذي يوحد سلوك العاملين والإدارة حيال مختلف القضايا المطروحة وخاصة الأخلاقية والسلوكية منها. كذلك تعطي الثقافة الإحساس بالهوية والاعتزاز، فهي إذن محفز للأداء والعمل كما تساهم الثقافة في ترابط مختلف هياكل المنظمة ويمكن تلخيص أهمية الثقافة فيما يلي: 22

- (1) تأسيس إحساس بالتاريخ، إذ أن الثقافة ذات جذور عريقة.
- (2) وجود إحساس بالتوحد؛ إذ أن الثقافة التوحد سلوكات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات ومعايير الأداء الوظيفي العالي.
- (3) تعزيز وتطوير الإحساس بالانتماء والعضوية، وذلك من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل، كما أنها تعطي استقراراً وظيفياً وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم.
- (4) زيادة التبادل بين الأعضاء، وذلك بالمشاركة في القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

إن وضوح الثقافة التنظيمية والتي يتقاسمها الجميع عطي دفعا والتزاماً قويا بمبادئ العمل الصحيح والسلوك الأخلاقي المثالي، كما أن الالتزام بمعايير الجودة وخدمة المستهلك، ورفاهية العاملين، واحترام القواعد القانونية، يمثل قيمة أساسية تعزز الأداء السلوكي في المنظمة. تمثل الثقافة حكماً على سلوك الأفراد والجماعات وهم يتخذون مواقف مختلفة تجاه الفئات الأخرى، لذلك أصبحت ثقافة المنظمة تستجيب أكثر للمعايير الأخلاقية والسلوكية، وهي بذلك تحقق التوازن بين مصالح وأهداف مختلف الأطراف. 23

#### المطلب الرابع : دور أخلاقيات الأعمال في تقليل الفساد الإداري

##### 1- الفساد الإداري:

مما لا شك فيه أن الفساد الإداري أصبح سمة بارزة من سمات العصر الحديث، و تؤكد العديد من الدراسات بأن الفساد الإداري يقل كثيراً في الدول ذات الاقتصاد القوي والمستوى المعيشي المرتفع، بينما يرتفع بمعدلات كبيرة في الدول النامية بصفة عامة، وذات المستوى المعيشي المنخفض على وجه الخصوص، ويتجلى ذلك من خلال الأوجه العديدة للفساد الإداري، كانتشار الرشوة والتسبب بين الموظفين وضعف الإنتاجية وتفشي المحسوبية والوساطة وزيادة الروتين وتعقيد الإجراءات في تنفيذ المعاملات وهذا ما سوف نتناوله في هذا القسم:

- مفهوم الفساد لغة واصطلاحاً:

الفساد لغة: وود الفساد في معاجم اللغة في (فسد) الشيء يفسد بضم السين (فساداً) فهو فاسد، والمفسد ضد المصلحة (24). والفساد اصطلاحاً: هو "سوء استخدام النقود العامة لتحقيق مكاسب خاصة، ويشتمل ذلك على جميع أنواع رشاوى المسؤولين المحليين أو الوطنيين أو السياسيين، ولكنه لا يتضمن الرشاوى التي تحدث فيما بين القطاع" (25). وبالتالي فإن الفساد الإداري هو التغيير غير المرغوب فيه في المعاملة بين القطاع العام والقطاع الخاص، الذي يمثل خرق للقوانين والسياسات والإجراءات التي توضع موضع التنفيذ للمصالح العام، لغرض تحقيق المنافع الشخصية على حساب المجتمع وذلك بإعطاء أو أخذ الرشاوى أو الامتيازات، وذلك بإساءة استعمال السلطة والنفوذ في المؤسسات العامة أو الخاصة.

##### 2- أسباب ظهور الفساد الإداري:

ولقد حدد البنك الدولي world Bank مجموعة من الأسباب لظهور الفساد الإداري هي:

- 1- تهميش دور المؤسسات الرقابية، وقد تكون تعاني من الفساد هي نفسها.
- 2- وجود البيروقراطية في مؤسسات الدولة.
- 3- حصول فراغ في السلطة السياسية ناتج عن الصراع من أجل السيطرة على مؤسسات الدولة.

22 مريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 452.

23 Peter T.J and R.H Waterman, In Search of Excellence, Lessons From American's Bes-Run Companies, Harpes and Row Publishers Inc, NewYork, 1982, P120.

(24) الرازي، "محمد بن أبي بكر بن عبد القادر"، مختار الصحاح، الكويت، 1983، ص 503.

(25) ستاورت، جورج مودي، تكلفة الفساد، الإصلاح الاقتصادي، المجلد 21، العدد 2، 1999، ص 16.

4- ضعف مؤسسات المجتمع المدني وتهميش دورها.

5- توفر البيئة الاجتماعية والسياسية الملائمة لظهور الفساد.

### 3-آليات مكافحة ظاهرة الفساد الإداري:26

-يعتبر الفساد الإداري هو أكبر معوق للتنمية, وقد ازداد الاهتمام بهذا الموضوع لأسباب متعددة, منها انفتاح الدول بعضها على بعض, و سرعة انتشار المعلومات وكذا زيادة مشاركة الشعوب في صنع القرار بالإضافة الى تأثير مصالح الدول الصناعية والنامية من انتشار هذه الظاهرة.

وهناك بعض الآليات المقترحة والسياسات والإجراءات التي يمكن إتباعها لتحقيق الإصلاح للقطاعات التي عانت من الفساد الإداري وهي:

- إصلاح النظام المصرفي والسيطرة عليه لمنع سارقي المال العام من الاختباء والتخفي فيه.
- تكوين مؤسسات رقابية مستقلة تشرف على مراقبة العمل في الهيئات الحكومية والخاصة على حد سواء.
- ويضيف (طه: 1) بعض الإجراءات، مثل:
- الحد من البيروقراطية المعقدة الروتين والحد من وضع العراقيل أمام مصالح الناس، فهذا الأمر يجعل المواطن يلجأ إلى طرق ملتوية لإنهاء معاملته وتيسير أمره الرشوة مثلاً.
- الردع القانوني.
- تحسين الوضع المادي للموظف حتى لا يحتاج ويذهب لأخذ الرشوة.
- تطوير القواعد النظامية المطبقة.
- تبني نظم حديثة توفر حماية أفضل.
- إزالة جميع المعوقات التي تمنع من الحصول على التعويض ومحاسبة الجاني.
- الاهتمام بأخلاقيات الوظيفة العامة.
- إشعار الموظف العام بالمسؤولية الملقاة عليه.
- تكثيف الجهود الخاصة بالتوعية الإدارية.
- تفعيل دور التدريب العملي لكي يؤدي دوره في توجيه الموظف إلى سبل اكتساب الأخلاقيات الإدارية الحميدة والالتزام بها سلوكياً ومهنياً.

**الخاتمة:** يتضح مما سبق أنّ ظاهرة الفساد الإداري تعتبر من أخطر الظواهر التي يشهدها العصر الحالي فانتشارها يدل على ارتفاع التكاليف المتعلقة بالدولة من جهة وبالمؤسسات العامة والخاصة من جهة أخرى، فمكافحتها شرط ضروري لسلامة وفعالية الأنشطة الاقتصادية، والسياسية والاجتماعية، لذلك فعلى الدول النامية و الجزائر على وجه الخصوص بذل جهود إضافية من خلال وضع إستراتيجية طويلة المدى يشارك فيها الجميع: من حكومة و إدارات عمومية و مجتمع الأعمال و وسائل الإعلام و مجتمع مدني كل على مستواه، لأن مسألة الفساد مسألة معقدة فمكافحتها تتم وفقاً لجهود جماعية و ليست فردية للقدره على مواجهة كل أنواع الفساد وهذا عن طريق خلق وبناء بنية تحتية ذات قواعد و أسس أخلاقية متينة و تفعيل مبدأ أخلاقيات العمل حتى تساهم في الحد من ظاهرة الفساد بصفة عامة في الدولة والمجتمع عامة والمؤسسات خاصة.

### قائمة المراجع:

-هاشم الشمري، الفساد الإداري والمالي، البازوري، عمان، 2011،

<sup>26</sup> صوفي إيمان، قراري مريم -أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية-ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كنبوية للحد من الفساد المالي والإداري-جامعة محمد خيضر - بسكرة-يومي06 -07 ماي 2012.

- نزیه عبد المقصود، محمد مبروك، الفساد الاقتصادي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2013،
- نجم عبود والمبيضين، باسم، أخلاقيات الإدارة، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد 37، عدد 1، 2010،
- بيتر دراكر، التكنولوجيا و افدارة والمجتمع، ترجمة صليب بطرس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة،
- سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار البيازوري، عمان 2002،
- مريم حسين، السلوك التنظيم، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997،
- الرازي، "محمد بن أبي بكر بن عبد القادر"، مختار الصحاح، الكويت، 1983،
- ستاورت، جورج مودي، تكلفة الفساد، الإصلاح الاقتصادي، المجلد 21، العدد 2، 1999،
- صوفي إيمان، قوراري مريم -أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية-ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كملية للحد من الفساد المالي و الإداري-جامعة محمد خيضر - بسكرة-يومي 06 -07 ماي 2012.
- Clara, Delavallade, thèse de doctorat d'Etat, université Paris 1, 2007.
- Graham, Jill W, "Leadership, moral development and Citizen Behavior", business ethic quarterly. Vol 5, Issue1, 1995,
- Maguad, ben A and Krone, Robert M, "ethics en moral leadership", total quality management, vol 20, N° 2, 2009,
- Jerome Ballet et Françoise de Bry, OP.
- Pride, Williams M et AL, Business, Houghton Mifflin Company, Boston, 2000,
- J.M. Ivncevitch, Management: Principales fonction, Richrd Dirwin, Inc,
- Wllnce B. Bonhm: Business etics: A General Surrey, HBR, vol (70), N° (05), sep-oct 1992,
- R. Kreituer, Management, Hovghton Mifflin Co, Boston, P: 743.
- Levitt Theodore, "The dangers of social responsibility", Harvard Business Review,
- Damien Bazin, l'ehique Economique, Armand Colin, Paris, 2006,
- Burnett, John, Promotion Management, A strategic Approach, S.T, Paul, West Publishing Com, 1984,
- Peter T.J and R.H Waterman, In Search of Excellence, Lessons From American's Bes-Run Companies, Harpes and Row Publishers Inc, NewYork, 1982

## *L'accompagnement des projets d'innovation dans les PME*

**Mimouni Yassine**

Centre universitaire Relizane

yassine19\_mim@outlook.fr

**Résumé** Afin de promouvoir le développement des PME et soutenir leurs capacités d'innovation, l'accompagnement des projet innovants au sein des pme est un enjeu pour les pouvoirs publics qui ont mis en place des programmes et des dispositifs pour l'objectifs de soutien de la recherche et de l'innovation afin de constituer un tissu industriel diversifié formé de PME innovantes, les structures d'appui permettent aux PME de disposer des connaissances et des savoir-faire et facilitent les transferts technologiques afin de promouvoir les projets d'innovation L'article vise à caractériser les pratiques effectives de conception inter organisationnelle en PME. La connaissance de ces pratiques peut être utile aux acteurs, publics ou privés, qui accompagnent l'innovation dans ces organisations,

**Mots clés** : innovation, accompagnement des projets, pme, les pouvoir publics

**Abstract** :In order to promote the development of SMEs and support their innovative capacities, support for innovative projects within SMEs is an issue for public authorities which have set up programs and mechanisms for the objectives of support for SMEs. Research and innovation in order to create a diversified industrial fabric of innovative SMEs, support structures enable SMEs to have knowledge and know-how and facilitate technology transfer in order to promote innovation projects.

The paper aims to characterize the effective practices of interorganizational design in SMEs. Knowledge of these practices can be useful to the public or private actors that accompany innovation in these organizations; this study aims to identify the different structures and programs to support innovation in Algeria

**Keys words**: Innovation, project support, SME, public authorities, Algeria

### **Introduction**

L'innovation constitue l'un des grands moteurs de la compétitivité, particulièrement lorsqu'elle est répétée. Un « régime de conception » entretenu, pérennisé et piloté lui est alors associé (Hatchuel & Le Masson, 2001).les PME se heurtent toutefois à des difficultés pour innover car elles ne possèdent ni les structures ni les ressources suffisantes, Conscients des difficultés éprouvées par les PME, les pouvoirs publics se sont appuyés sur les bonnes pratiques utilisées dans les grandes entreprises pour créer des dispositifs de soutien à l'innovation dans les PME. La coopération et l'innovation étant interdépendantes (Huet, 2006), la question est de savoir si les nouvelles pratiques de conception inter organisationnelle sont utilisables dans les PME. Peu de travaux de recherche se sont intéressés à ce sujet.

Article présente les outils d'accompagnement des projets innovants en PME. Son objectif était d'aider des entreprises dans la recherche de solutions novatrices pour un de leurs produits, Nous exposerons, dans un premier temps, les Approches du concept d'innovation et Nous décrirons ensuite la situation des pme par apport de l'innovation après avoir exposé les différents dispositifs d'accompagnement les projets innovants dans les pme et particulièrement en Algérie

### **1. Approches du concept d'innovation**

L'innovation est un terme polysémique, ses acceptions varient selon le contexte dans lequel elle est utilisée ainsi que des objectifs particuliers poursuivis en matière d'analyse ou de mesure. Les auteurs accompagnent souvent leur définition d'une typologie de l'innovation en vue de borner le champ sémantique, Le concept d'innovation ne se laisse pas approcher si aisément.

C'est un terme pluriel soumis à des représentations contradictoires. À ses mythes s'opposent des fonctions méconnues. La modélisation de ses processus peut être vue comme « poussée par l'offre » ou « tirée par la demande ». L'élan, parfois utopique, de recherche d'un inédit rencontre par ailleurs fréquemment des obstacles

Le dictionnaire le Robert, la définit comme étant « l'action d'innover est le résultat de cette action, c'est une chose nouvelle »

L'étude étymologique du terme innovation nous renseigne que le terme innovation vient du latin « Novus » qui signifie nouveau. Le concept serait apparu en 1927 et désigne le fait d'introduire dans une chose établie quelque chose de nouveau. Autrement dit, c'est insérer de l'inconnu dans un connu.

Ces définitions de type encyclopédiques de l'innovation sont trop restrictives du fait, qu'elles ignorent les notions de compétence et de concurrence qui sont au cœur de l'analyse du phénomène d'innovation<sup>1</sup>.

La définition la plus large de l'innovation est proposée par E. Rogers (1995, p. 11). Elle est « une idée, une pratique ou un objet qui paraît nouveau à un individu ou à une autre entité qui l'adopte. Si l'idée semble neuve à l'individu, c'est une innovation ». A. Van de Ven (1986, p. 604) en a une vision plus restreinte en considérant qu'à l'idée nouvelle doivent être associées des conditions de durée, de transaction entre personnes et de contexte. Depuis J. Schumpeter, on distingue l'invention, processus par lequel une nouvelle idée est découverte ou créée via des projets, des plans, des prototypes, etc. de l'innovation qui se produit lors d'une première transaction commerciale réussie (Akrich et al., 1988, p. 4). L'O.C.D.E<sup>2</sup> définit l'innovation, dans le manuel de Frascati, comme une « transformation d'une idée en un produit ou service commercialisable, un procédé de fabrication ou de distribution opérationnel, nouveaux ou améliorés, ou encore une nouvelle méthode de service social »

### 1.1 L'innovation en quelques phrases

\* Celui qui n'appliquera pas de nouveaux remèdes doit s'attendre à être affligé de nouveaux maux, car le temps est le plus grand des innovateurs. – Francis Bacon

\* Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements. – Charles Darwin

\* Une innovation scientifique ne s'impose pas en convaincant les opposants et en leur faisant entrevoir la lumière, mais plutôt parce que ses opposants finissent par mourir et qu'une nouvelle génération, familiarisée avec cette vérité, paraîtra. – Max Planck

\* L'innovation est l'instrument spécifique de l'entrepreneuriat, l'acte qui donne à des ressources une nouvelle capacité de créer la richesse. – Peter Drucker

\* C'est l'innovation qui différencie les chefs de file des suiveurs. – Steve Jobs

\* Si vous êtes satisfait du statu quo, cela veut dire que vous ne progressez pas. Katsuaki Watanabe

\* Si vous ne connaissez pas l'échec de temps à autre, c'est un signe que vous ne faites rien de très innovateur. – Woody Allen

### 1.2 L'importance de l'innovation

L'innovation revêt une importance sur le plan économique, à deux égards :

1- l'innovation répond à des besoins et à des désirs humains et comble ces besoins et ces désirs, créant ainsi des possibilités entièrement nouvelles et de nouvelles sources de valeur sur le marché;

<sup>1</sup>Mr ASMANI Arezki et Mr AMDAOUD Mounir, «La gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable ».

<sup>2</sup>Organisation de Coopération et de Développement Économique.

2- l'innovation produit des moyens toujours plus efficaces de fournir aux gens ce qu'ils veulent ou ce dont ils ont besoin.

Dans un cas comme dans l'autre, l'innovation alimente la capacité qu'a l'économie de renforcer la valeur économique d'une heure de travail et fait ainsi augmenter la production économique par habitant. La croissance de la productivité qui en résulte offre un potentiel d'augmentation des salaires et des revenus, donc également du niveau de vie.

L'augmentation de la valeur créée par heure de travail est le seul moyen, à long terme, dont dispose une entreprise pour payer des salaires à la hausse et survivre sur le plan économique. C'est pourquoi l'innovation est le principal moteur de la compétitivité, en particulier pour les entreprises de pays comme le Canada, où les salaires sont élevés. C'est également pour cela que la promotion systématique de l'innovation est devenue l'une des préoccupations centrales des stratégies d'entreprises établies dans des économies les plus avancées (Baldwin et Johnson, 1995; Baumol et al., 2007; McKinsey & Company, 2008)<sup>3</sup>.

## 2.L'innovation au sein des organisations

En réalité, l'innovation est un des processus fondamentaux en marche dans toutes les organisations. Toutes les structures organisationnelles ne s'y prêtent cependant pas bien. La bureaucratie mécaniste, structure rigide aux processus stabilisés, aux activités répétitives et au centre opérationnel isolé de l'extérieur est bien adaptée à la production standardisée. Elle n'offre, par contre, pas de terrain favorable à l'innovation alors que la structure adhocratique est celle qui lui convient le mieux (Mintzberg, 1995). La capacité d'innovation d'une organisation dépend de trois types de variables : 1) les caractéristiques personnelles d'un leader, 2) les caractéristiques de la structure organisationnelle et 3) les caractéristiques externes de l'organisation (Rogers, 1995, p. 379).

Variables indépendantes

Variable dépendante

### **Caractéristiques personnelles (du leader)**

1. Attitude envers le changement (+)

### **Caractéristiques internes de la structure organisationnelle**

1. Centralisation du pouvoir (-)

2. Complexité de l'expertise (+)

3. Formalisation de l'activité (-)

4. Intensité des interrelations personnelles (+)

5. Jeu organisationnel (+)

6. Taille de l'organisation (+)

### **Caractéristiques externes de l'organisation**

1. Degré d'ouverture du système (+)

« Innovativité » de  
organisation

Source : ROGERS, E. (1995). *Diffusion of innovations*, New York, The Free Press (4th edition, 1st edition : 1962), p. 380

## 2.1 La situation paradoxale des PME face à l'innovation

Dans les PME, innover est un impératif essentiel, selon B. Saporta (1997), pour deux raisons. Tout d'abord, comme pour toutes les entreprises, c'est un moyen de (re)créer un potentiel entrepreneurial à long terme. Ensuite, de manière spécifique aux PME, l'innovation renforce leur capacité de survie face aux entreprises de taille plus grande et aux ressources plus importantes. Depuis la fin des grands programmes industriels (espace, aéronautique, télécommunications, électronique...), dans les années 80, les politiques de la recherche et de

<sup>3</sup>Innovation et stratégies d'entreprise : POURQUOI LE CANADA N'EST PAS À LA HAUTEUR, Rapport du comité d'experts sur l'innovation dans les entreprises, P 28

l'innovation se sont recentrées sur la promotion des interactions public-privé et sur l'innovation dans les PME (Paillard, 2004).

Les PME- PMI constituent depuis une catégorie d'organisations particulièrement sollicitées par les organismes institutionnels (Commission européenne, État) pour innover. Deux raisons expliquent les attentes à leur égard :

1. Quand la taille d'une entreprise croît, les problèmes de coordination s'alourdissent, les coûts de transaction augmentent tandis que sa réactivité diminue. Des problèmes sociaux importants peuvent apparaître quand une grande entreprise connaît des difficultés économiques. L'entreprise divisionnalisée peut même agir de manière socialement irresponsable (Mintzberg, 1995, p. 369). Inversement, on reconnaît aux PMI une souplesse d'organisation, une forte réactivité et une bonne connaissance des attentes du marché (Anvar, 2000 ; Thouvenin, 2002).

2. L'ensemble des PME-PMI pèse lourd en termes économiques. Selon le livre vert sur l'innovation, 99,8 % des entreprises communautaires ont moins de 250 salariés et 91 % en ont moins de 20 (Commission européenne, 1996, p. 28).

Les PME présentent aussi des caractéristiques importantes quant à leur « aptitude » à l'innovation :

- **Un rôle prédominant du dirigeant.** Celui-ci est souvent propriétaire et il centralise fortement la prise de décision (Marchesnay, 1997). Son profil psychologique est déterminant dans la marche de l'entreprise. Mû au premier chef par des objectifs personnels, son entreprise est en grande partie destinée à lui permettre de les satisfaire (Saporta, 1997).

- **Une spécialisation autour d'un métier.** Les PME sont souvent reconnaissables à un métier particulier ou à un savoir-faire central qui conditionne les stratégies possibles (Bréchet, 1990). Leurs activités sont donc généralement peu diversifiées (Marchesnay, 1997). Leur spécialisation les conduit néanmoins à nouer des liens avec d'autres entreprises pour mener à bien leurs projets de développement (Bréchet, 1990 ; Chanal, 2002). Cependant comme innover c'est redéfinir les savoir-faire de l'entreprise, une démarche d'innovation peut bouleverser une entreprise mono-métier (Thouvenin, 2002).

- **Pas de division stricte du travail.** La PME n'est pas divisée en services relativement cloisonnés. Les structures sont faiblement formalisées (Marchesnay, 1997). Des acteurs polyvalents mènent des tâches de nature très variées dans un espace de travail « intime » (Thouvenin, 2002). Les relations sont plus empathiques que bureaucratiques (Marchesnay, 1997).

- **Des préoccupations à court terme.** Les PMI sont organisées pour des activités à court terme. Elles sont souvent en situation d'urgence et elles ont d'ailleurs pour cela une grande capacité d'improvisation (Thouvenin, 2002). S'il est important de réagir très rapidement aux contraintes et opportunités du présent, il leur faudrait néanmoins travailler également pour le moyen et le long terme (Commission européenne, 1996) ce qu'elles ont du mal à faire.

- **Le traitement de l'information.** Il est en général rapide et opérationnel mais il est également souvent incomplet et peu formalisé (Duchamp, 1999). Les décisions rapides, voire fulgurantes, prises par le dirigeant seul ont pour rançon l'incompréhension des collaborateurs, source fréquente de tensions (Saporta, 1997)

- **Des ressources limitées.** L'insuffisance vaut pour tous types de ressources : humaines, financières, technologiques... Le manque de ressources humaines est particulièrement pénalisant dans la mesure où c'est un facteur essentiel d'innovation (Commission européenne, 1996). L'insuffisance financière, de son côté, compromet l'investissement.

## 2.2 Les difficultés des PME face à l'innovation

Pour mieux saisir les difficultés des PME face à l'innovation, il est nécessaire de comprendre que le manque de ressources affecte ;



**La stratégie de l'entreprise.** Elle ne résulte pas de la déclinaison d'un plan mais elle s'adapte à un environnement complexe, de manière flexible certes... mais également largement subi (Duchamp, 1999, p. 43).

**Le marketing.** Les entreprises qui ont une connaissance approfondie de leur marché sont plus à même de saisir les opportunités offertes par la R&D pour lancer de nouveaux produits (Flichy, 1995, p. 45). De fait, 58 % des innovations des PMI sont réalisées sous l'impulsion du marché alors que 26 % le sont sous l'impulsion de la technologie (Thouvenin, 2002, p. 14). Ceci dit 30 % seulement des projets impliquent à la fois la technologie et le marketing. Les moyens investis en marketing restent faibles au regard de ceux investis en R&D. Alors que le secteur des services joue un rôle croissant dans l'innovation et sa diffusion (Commission européenne, 1996), 10 % seulement des projets concernent les services et la majorité des entreprises avouent n'y consacrer qu'une place moyenne (Anvar, 2000, p. 17).

**Le management des projets.** Le choix des projets n'est pas suffisamment mûri, leur pilotage n'est pas assez structuré et leur contrôle est défaillant (Thouvenin, 2002, p. 16). Les méthodes de conduite de projet, initialement conçues pour les grands projets militaires ou aérospatiaux ou pour de grands groupes industriels, sont difficiles à mettre en œuvre dans les PMI.

**Le développement de la connaissance.** Alors qu'il s'agit de l'un des principaux ressorts de l'innovation (Commission européenne, 1996, p. 19), la veille informative des PMI est quasi inexistante. Lorsqu'une activité de veille est mise en place, elle est centrée sur la technologie, pas sur les aspects concurrentiels (Anvar, 2000, p. 17). Les entreprises ne négligent pas les sources d'informations en soi mais elles considèrent que leurs sources internes sont les plus importantes. Outre le manque de temps et de personnel, elles se méfient des sources d'informations émanant de leurs fournisseurs ou de centres de recherche publics. Le coût d'accès aux informations peut également constituer un frein.

La réalisation de projets est un moyen, pour l'entreprise, d'accroître ses connaissances mais la capitalisation de ces connaissances représente un effort important qui est rarement réalisé (Thouvenin, 2002, p. 30).

**Le développement des compétences.** Il est difficile pour les PMI de supporter l'absence des personnes en formation et le coût de celle-ci (Cavalucci, 1999). Par ailleurs, l'absence quasi générale de politique de ressources humaines est considérée comme préoccupante (Anvar, 2000, p. 17).

**La protection des innovations.** La propriété industrielle pose des problèmes aux PMI. 55 % d'entre elles n'ont jamais déposé ni exploité de brevet. Seule la moitié des entreprises qui en possèdent les surveillent et sont prêtes à les défendre (Anvar, 2000, p. 17).

### 3. Le management des projets d'innovation

De nombreux auteurs considèrent le management de projet (et/ou ses évolutions récentes) comme la réponse adaptée, voire incontournable, pour piloter les projets d'innovation.

La norme ISO 10 006 (1998) définit un projet comme un « processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin entrepris afin d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que les contraintes de délais, de coûts et de ressources. » Un projet est donc caractérisé par la satisfaction d'un besoin spécifique (singulier) ou particulier (non répétitif), une organisation temporaire (dates de début et de fin), un caractère novateur le plus souvent, une complexité fréquente et de l'incertitude (Afitop, 1998, p. 3). L'intérêt du management de projet est qu'il permet :

- \* une rigueur d'organisation alliée à une souplesse d'adaptation,
- \* un travail en équipe projet qui favorise une perception globale et une représentation commune du problème à traiter,
- \* une plus grande créativité et une forte motivation des acteurs qui y sont impliqués,

\* l'instauration de lieux d'échanges propices à de nouveaux apprentissages,

\* une valorisation des personnes qui constitue, en retour, un outil d'évolution des organisations.

Les projets innovants sont caractérisés par un risque élevé. Les succès retentissants sont largement commentés mais ils masquent des difficultés fréquentes. Des taux d'échec de 90 à 95 % sont souvent rapportés pour des projets d'innovation technologique (Garcia, 2001, p. 255 ; Bonhomme, 2001, p. 8 ; Gourc & Bougaret, 2000, p. 7). En ce qui concerne les projets de réorganisation des taux d'échec de 70 % sont relatés (Nicolas, 2000, p. 15). Par ailleurs, près de 60 % des entreprises ont été amenées à retarder un projet,

Dans le cas des projets innovants, l'incertitude n'est pas seulement technologique et économique. Elle est également organisationnelle car les tâches à mener ne sont pas connues précisément à l'avance. L'affectation des ressources ne l'est donc pas davantage, L'incertitude est encore cognitive car il faudra développer des connaissances et des compétences nouvelles. De ce fait, piloter les projets innovants avec les méthodes classiques du management de projet s'avère difficile car l'enjeu est d'apprendre à gérer l'incertitude. Pour limiter les risques inhérents à ces projets, S. Lenfle (2001) a introduit la notion « d'adossement stratégique ».

Les projets d'offre innovante présentent des caractéristiques qui rendent leur gestion ardue (Lenfle, 2001, pp. 236-238) :

**1. Une difficulté à spécifier le résultat des projets.** La notion de « résultat » d'un projet d'offre innovante est problématique faute de demande explicite et précise d'un client.

L'enjeu de ces projets est donc de créer des connaissances qui permettront de décider de développements futurs. Du fait du caractère abstrait et diffus tant du résultat que des enjeux, on se prive du puissant moteur de mobilisation des acteurs que constitue un projet clair, concrétisé par la réalisation d'un objet à une date précise et sous contrainte de ressources.

**2. Des projets stratégiquement ambigus.** Les projets d'offre innovante posent deux problèmes stratégiques majeurs. Tout d'abord, proactifs et porteurs d'innovation radicales, ils sont potentiellement susceptibles de bouleverser le « dominant design » sur lequel s'est construit la puissance de l'entreprise. Ensuite, ils s'inscrivent mal dans l'organisation existante. Ils peuvent concerner des produits ou des marchés où ils ne représentent que des enjeux assez faibles. Il est délicat dans ce cas de justifier un investissement important pour atteindre une masse critique suffisante.

**3. Des innovations « poussées » dans la filière.** L'enjeu est de coordonner des clients ou des prescripteurs aval, pas de faire travailler des fournisseurs sur le développement d'un produit bien défini. Comment dans ce cas les convaincre de se prêter à un jeu très risqué ?

**4. La nécessité de créer de nouvelles connaissances.** Les projets d'offre innovante concernent une innovation technique qui, par définition, n'est pas stabilisée. L'équipe projet va devoir explorer et développer de nouvelles poches de connaissances qui concernent aussi bien l'innovation, que son utilisation et ses conséquences chez le client. L'incertitude technique et économique risque alors de se transformer en une culture de précaution qui irait à l'encontre des principes d'anticipation du modèle de l'ingénierie concourante.

**5. « L'urgence masquée ».** Dans les projets réactifs, bornés par des jalons et guidés par des impératifs commerciaux, l'urgence est organisée et constitue un puissant outil de mobilisation des hommes. Dans les projets d'offre innovante, le produit ou la solution développés doivent être intégrés dans ceux des clients. La superposition des projets respectifs rend difficilement lisibles les échéances temporelles. Alors que les acteurs pensent avoir le temps, l'équipe se trouve dans une situation « d'urgence masquée ». La difficulté est alors d'organiser la mobilisation des acteurs dans ce contexte.

### 3.1 Le besoin d'accompagnement

Les TPE-PME-PMI innover moins que les grandes entreprises. Seulement 60% d'entre elles s'y risquent alors que le pourcentage est de 90% dans les grandes entreprises (Thouvenin,

2002). Les TPE-PME-PMI se lancent par ailleurs rarement dans des programmes de R&D si elles en doivent assumer seules le risque financier. Ceci est sans doute à nuancer selon la nature de l'activité de l'entreprise. En effet, une enquête, conduite auprès de 5 500 entreprises technologiquement innovantes de plus de vingt salariés, a montré que pour innover, les entreprises françaises utilisent essentiellement leurs ressources propres (autofinancement : 74%, financements publics : 11%) (Mustar, 2004) Les TPE-PME-PMI présentent des caractéristiques contradictoires à l'égard de l'innovation. D'une part, elles semblent y être prédisposées a priori du fait de leur souplesse et de leur réactivité mais, d'autre part, elles ne possèdent ni les structures ni les ressources suffisantes pour innover.

Elles dépendent donc de l'aide d'autres structures pour surmonter leur manque de ressources et s'attacher les compétences qui leur font défaut. L'échelon adapté pour promouvoir l'innovation au sein des TPE-PME-PMI est le niveau régional. C'est là où les solidarités naturelles jouent et où les relations s'établissent facilement. C'est la raison pour laquelle des organismes de soutien aux entreprises (technopôles, centres de démonstration, agences de transfert) s'y sont multipliés au cours des années 1980.

Dans ce cadre, les pouvoirs publics peuvent appuyer le développement des marchés d'avenir et anticiper les ajustements plutôt que les subir. Les organismes de soutien proposent des dispositifs d'aide à l'innovation qui peuvent être d'ordre technologique, financier, humain. La technologie est importante en matière d'innovation. Or, malgré leur spécialisation sur un métier ou sur un savoir-faire, les TPE-PME-PMI peuvent avoir des faiblesses dans ce domaine. L'intégration d'une nouvelle technologie est difficile essentiellement à cause de l'importance des coûts de transfert et de l'acquisition de nouvelles compétences.

Les aides qui existent présentent souvent l'inconvénient de se limiter à une réponse ponctuelle à ce problème technologique. Les entreprises ne disposent pas des fonds nécessaires pour innover. Pour répondre à cette difficulté, de nombreux organismes européens, nationaux et régionaux disposent d'outils financiers pour réduire ce frein à l'innovation. Les aides peuvent concerner de multiples sujets : création d'entreprises, acquisition de technologies ou de compétences, formation du personnel... Leur foisonnement est cependant tel qu'il est nécessaire de faire appel à des conseillers pour trouver la solution la mieux adaptée à un projet. Deux solutions sont possibles pour pallier le manque de ressources humaines ou leur déficit de compétences. La voie externe consiste à faire appel à des consultants, à la sous-traitance ou à constituer un partenariat.

La voie interne privilégie l'embauche ou la formation du personnel pour acquérir une compétence nouvelle. Les TPE-PME-PMI préfèrent souvent développer leurs compétences en interne plutôt que de passer par des experts extérieurs. Si le recours à des compétences ou à des connaissances extérieures est possible il n'est pas simple. Pour accéder à, ou gérer des ressources externes, il faut des ressources en interne, notamment humaines, et celles-ci font justement défaut. Le développement du métier d'intercesseur entre la recherche, la technologie et les TPE-PME-PMI est considéré comme important pour développer la capacité des TPE-PME-PMI à absorber les technologies et connaissances nouvelles.

### **3.2 L'accompagnement**

L'activité d'accompagnement est celle d'une participation à l'élaboration des projets de ceux qu'il s'agit d'accompagner et pas seulement l'accompagnement d'un projet extérieur à l'accompagnant. Il s'ensuit que l'accompagnement, la personne accompagnée, le produit de cet accompagnement et l'accompagnant forment un tout inséparable.

#### **3.2.1 Accompagner les projets d'innovation**

On se souvient de la distinction entre invention et innovation opérée par J.A. Schumpeter. La première a trait à la technique tandis que la seconde relève de l'économie. Le rôle de

l'entrepreneur, selon J.A. Schumpeter, n'est pas de concevoir des systèmes techniques mais de sélectionner ceux, nouveaux, qu'il va lancer sur le marché.

Parmi les quatre modalités évoquées de soutien à la TPE-PME-PMI innovante dont il a été question (sous-traitance, expertise ponctuelle, aide et accompagnement), c'est la dernière qui semble la mieux adaptée à cette catégorie d'organisations. S'appuyer prioritairement sur l'accompagnement n'exclut pas le recours à une sous-traitance, à une expertise ou à une aide d'appoint si nécessaire.

### **3.2.2 Diagnostiquer l'entreprise avant de l'accompagner**

On se rend assez rapidement compte, par comparaison des entreprises, qu'un même dispositif d'accompagnement peut déboucher sur des résultats sensiblement différents selon l'entreprise accompagnée d'où la nécessité de connaître l'entreprise avant toute intervention. Des familles d'indicateurs permettent de diagnostiquer l'entreprise :

- \* **fonctionnement de la conception** : processus de conception, relations entre individus, manières de travailler ;
- \* **environnement de l'entreprise** : marché, concurrence ;
- \* **potentiel de l'entreprise** : connaissances et compétences présentes ;
- \* **culture d'entreprise** : bilan du passé, grandes tendances, échecs, actions fructueuses ;
- \* **stratégie** : état des réflexions des dirigeants.

Le résultat du diagnostic peut conduire à ne pas répondre immédiatement à sa demande initiale. Si celle-ci concerne un accompagnement dans la recherche de solutions technologiques, par exemple, et si le diagnostic révèle une absence de stratégie ou un processus de conception non maîtrisé ou des lacunes méthodologiques, l'accompagnateur peut suggérer de travailler préalablement sur la stratégie de l'entreprise, sur la formalisation du processus de conception ou sur le renforcement des compétences méthodologiques. Le principe est de ne répondre à une demande que si les pré-requis pour son succès sont effectivement en place.

### **3.2.3 Le rôle « global » de l'accompagnateur**

Les organismes de soutien à l'innovation interviennent généralement dans les TPE-PME-PMI dans une perspective de réponse ponctuelle à un problème technologique (Chanal, 2002). Or l'innovation porteuse d'avenir doit dépasser le cadre technologique. Sans vouloir diminuer l'importance de la technologie, innover c'est aussi définir son activité de manière originale par rapport au passé et à la concurrence, c'est participer à la création de valeurs nouvelles pour la société grâce au repérage et à l'exploitation incessante d'opportunités. C'est la raison pour laquelle le Livre vert sur l'innovation (Commission européenne, 1996) souligne que l'entreprise innovante se caractérise surtout par ses compétences stratégiques et organisationnelles. Cela a conduit des auteurs à préconiser une évolution du rôle des conseillers technologiques vers une aide à la construction de la stratégie de l'entreprise autour de son projet d'innovation. Le périmètre d'intervention de ces conseillers technologiques devrait ainsi s'élargir dans deux directions pour s'approcher de celle de l'accompagnateur :

- \* marketing (valeur et usage du produit) ;
- \* stratégie (positionnement, ressources, compétences).

L'accompagnement des projets d'innovation des entreprises se doit de prendre en compte plus explicitement ces dimensions.

## **4. L'accompagnement des projets innovants en Algérie**

### **4.1 Les institutions et politiques de soutien aux PME innovantes en Algérie**

La politique publique avait à partir du début des années quatre-vingt-dix pour objectif non seulement de stimuler et soutenir la création de ces entreprises à travers un certain nombre de dispositifs (ANSEJ, ANDI), mais aussi de mettre au premier plan la capacité de ces entreprises à soutenir la concurrence de leurs homologues de la rive méditerranéenne. En d'autres termes, générer les conditions favorables pour la création et l'essor des PME innovantes. Dans cet

esprit, notons en premier lieu les institutions de coordination et de valorisation de la recherche (ANVREDET, INAPI, ANDRU) qui devaient servir de trait d'union entre la recherche et l'industrie en Algérie. En second lieu, les programmes d'assistance de l'union européenne avec le gouvernement algérien (MEDA I, MEDA II). En troisième lieu, les relais et structures d'appui, notons la chambre algérienne locale de la production industrielle (CALPI) et la chambre algérienne de commerce et d'industrie (CACI) par rapport aux demandes d'informations commerciales et/ou techniques à destination des PME<sup>4</sup>

#### **4.2 L'ANVREDET<sup>5</sup>, outil de valorisation de la recherche et de promotion de l'innovation**

Ses missions principales sont :

- \* Développement du partenariat et des échanges entre le secteur de la recherche et les secteurs socio- économiques ;
- \* Identification et sélection des résultats de la recherche à valoriser ;
- \* Élaboration et Promotion des systèmes et des méthodes de valorisation ;
- \* Appui et accompagnement des idées innovantes ;
- \* Organisation de la veille technologique par la mise en place des observatoires et des réseaux.

Cependant, Le rôle de cette institution dans la promotion d'une dynamique d'innovation est jugé limité à une simple activité d'enregistrement des brevets d'inventions .Les actions de promotion et d'encadrement des activités d'inventions sont limitées. Cette situation peut être expliquée par l'inexistence d'un fonds d'aides aux inventeurs et d'une formation en matière de protection de la propriété intellectuelle, inexistence d'un système d'information sur les brevets, mais le plus important étant l'absence d'interactivité avec d'autres institutions du système de recherche national comme l'ANVREDET et le ministère de l'enseignement et de la recherche scientifique MERS.

#### **4.3 Les programmes de mise à niveau**

Afin de promouvoir le développement des PME et soutenir leurs capacités d'innovation, les pouvoirs publics algériens ont mis en place des programmes de mise à niveau des PME algériennes (MEDA1, MEDA11). Ces programmes cofinancés par l'union européenne ont permis l'obtention d'une assistance pour de nombreuses PME ( Slaouti, 2011).

Le but de ces programmes dans un premier temps, était d'améliorer les capacités de production de ces entreprises afin de les rendre plus compétitives et permettre leur insertion dans le marché mondial, l'adhésion à l'OMC et de garantir l'accès à la zone de libre-échange euro-méditerranéen (Haudeville , Bouacida, 2012).

Dans un second temps, l'objectif de ces programmes était de mettre à niveau la compétitivité industrielle et le développement des services d'appui technologiques et de conseils à l'industrie, de diversifier les exportations et limiter la dépendance vis-à-vis des hydrocarbures, le soutien de la recherche et de l'innovation afin de constituer un tissu industriel diversifié formé de PME innovantes.

#### **4.4 Les relais et structures d'appui**

Les relais et les structures d'appui permettent aux PME de disposer des connaissances et des savoir-faire et facilitent les transferts technologiques afin de promouvoir les projets d'innovation ( Haudeville , Bouacida, 2012).

En Algérie, concernant ces structures d'appui, il convient de noter la chambre algérienne locale de la production industrielle (CALPI) dont la mission principale consiste en l'accompagnement

---

<sup>4</sup>HAMMOUTENE OURDIA et FERFERA MOHAMED YACINE,Intitulé de la communication : La PME innovante : un atout pour la croissance économique en Algérie

<sup>5</sup> Agence Nationale de Valorisation des Résultats de la Recherche et du Développement Technologique

des PME dans l'acquisition de nouvelles technologies et la chambre algérienne de commerce et d'industrie (CACI) dont le rôle est de mettre à la disposition des PME des informations commerciales sur les marchés et produits et des informations d'ordre technique concernant les évolutions technologiques (Slaouti, 2011).

#### 4.5 Réalisation des Centres de Facilitation et Pépinières d'Entreprises : état des lieux

Le programme de mise en place de structures d'appui locales prévoit la création de 62 structures soit 34 centres de facilitation et 28 pépinières d'entreprises. À fin 2015, 29 structures opérationnelles sont dénombrées, et font ressortir 16 centres de facilitation et 13 pépinières. Le tableau suivant illustre l'état des structures opérationnelles, celles réceptionnées, et celles en cours de réalisation.

**Tableau 01 : état de réalisation des centres de facilitation et Pépinières d'Entreprises**

	Centres de facilitation	Pépinières d'entreprises	Total
1. Structures réceptionnées	30	17	47
Dont opérationnelles	16	13	29
2. Structures en cours de réalisation	4	11	15
Total des structures	34	28	62

Source ; bulletin d'information statistique, MIM, 2015

#### 4.6 Accompagnement et orientation

Le bilan des centres de facilitation s'évalue sur certains indicateurs de performances mesurables mis en place par le Ministère de l'industrie et des mines qui sont :

- Nombre d'utilisateurs accueillis au niveau de ces structures ;
- Nombre de porteurs de projets accompagnés,
- Nombre de business plans élaborés,
- Nombre d'entreprises créées ;
- Nombre d'emplois prévus;
- Évaluation des interfaces opérationnelles des centres de facilitation avec les dispositifs existants de soutien à la création d'entreprises.

À partir de ces indicateurs, le bilan d'activités au titre de l'exercice 2015 restitue les résultats suivants : Le nombre total de porteurs de projets ayant visité les centres de facilitation est de 3.158 avec une baisse de 27,78 % par rapport à l'exercice 2014 ou le nombre a atteint 4.373.

- Le nombre total de porteurs de projets accompagnés est de 1 550 soit une baisse de 10,66 % par rapport à 2014.
- Le nombre de business plans élaborés par les centres de facilitation a atteint 301 soit 19,41% des projets accompagnés et une hausse de 22,85% par rapport à l'exercice 2014.
- Le nombre d'entreprises créées s'élève à 957 soit 61,74% des projets accompagnés ; ce qui représente une hausse de 41,77% par rapport à l'exercice 2014.
- Le nombre d'emplois prévus est de 3.418 soit une hausse de 9,27% par rapport à 2014.

#### 4.6 Bilan des Pépinières d'entreprises

- À fin 2015, 13 Pépinière d'entreprise étaient opérationnelles sises dans les wilayas suivantes : Annaba, Oran, Bordj Bou Arreridj, Ghardaïa, Biskra, Khenchela, Mila, Sidi Bel Abbes, Ouargla, Batna, Adrar, El Bayadh, Oum El Bouaghi.
- Le principal indicateur de performance des pépinières d'entreprises est le nombre de projets hébergés.

- Les statistiques reprises dans le tableau ci-après, concernent les projets hébergés<sup>3</sup> au sein des pépinières d'entreprises à fin 2015.
- Selon les données recueillies auprès des 13 pépinières opérationnelles en 2015, il ressort que le nombre de projets hébergés a atteint 135 dont 84 entreprises ont été créées soit un taux de 62%.

**Tableau 02 : Bilan des Pépinières d'entreprises**

Année	2014	2015	Évolution
Nombre d'entreprises hébergées	120	135	12.5
Nombre d'entreprises créées	75	84	11.5

**Source** ; bulletin d'information statistique, MIM, 2015

En comparaison avec les résultats enregistrés en 2014, il est relevé une évolution de 12,5%, en termes d'entreprises hébergées et de 11,2% en termes d'entreprises créées.

### **5. La création de technopole ou le cyber parc de Sidi Abdallah**

Considéré comme un pôle de croissance économique et un facteur de restructuration industrielle, cette forme d'organisation des activités de production et d'innovation est au centre des stratégies de développement mises en œuvre au cours de ces dernières années. C'est dans ce cadre, et à l'instar des pays émergents, qu'est lancée le projet de création d'un parc technologique (technopole) à Sidi Abdallah par une association entre la wilaya d'Alger, le ministère des postes et des technologies nouvelles de l'information et de la communication et celui des PME et de l'artisanat. L'objectif est de créer un district d'innovation avec des hôtels d'entreprise et centre d'affaires, un centre de recherche, un complexe télécom notamment pour les centres d'appel et un siège pour l'agence nationale de promotion et de développement des parcs technologiques. Le coût est d'environ 100 millions d'euros en 2001.

L'objectif visé à travers la création de ces technopoles est de concentrer les ressources pour susciter des externalités induites par la proximité géographique, sources de gains de productivité, d'appropriation technologique et d'innovation. La création de cet espace d'interactivité étant censée encourager ou favoriser l'implantation ou la localisation des entreprises.

#### **L'incubation : l'accompagnement entre 12 et 24 mois (jusqu'à la création de l'entreprise)**

L'incubation peut durer entre 12 et 24 mois, selon le degré de maturité du projet. Durant cette phase, l'accompagnement, qui est au cœur de l'incubation, a pour objectif de faire avancer le projet pour valider les points clés (technologie, marché, propriété intellectuelle, aspects juridiques, constitution de l'équipe, montage de business plan, financement...) et de le faire mûrir jusqu'à la création

### **CONCLUSION**

Les PME peuvent tirer profit d'avancées managériales pour renforcer leur avantage compétitif et assurer leur pérennité (Hausman, 2005). un mode d'accompagnement unique ne permet pas de répondre à leurs besoins de manière optimale. Il paraît donc souhaitable d'élaborer des scénarios d'accompagnement adaptés à la typologie des PME et à la nature évolutive des tâches et des processus d'apprentissage au cours de la phase de conception (Sobrero et Schrader, 1998). Dans un souci de bonne utilisation des fonds publics et d'efficacité des dispositifs de soutien (Hassink, 1997), il serait souhaitable de mieux cerner le périmètre d'intervention des organismes d'accompagnement des projets innovants.

Le management de l'innovation c'est choisir et mettre en œuvre les outils qui permettront d'organiser, de gérer, de penser l'innovation, au niveau de l'ensemble de l'entreprise, comme à celui de chaque projet d'innovation, toutes favorisant la créativité des individus.

## Bibliographies

- « Promotion de l'innovation en Algérie et réflexions sur sa mise en œuvre » Principe 8.2 du Small Business Act pour l'Europe Alger, le 18 Juin 2014
- Abdenour Slaouti, Quelles stratégies pour la création et le développement de pme innovantes en Algérie, Business Management Review Vol.1(2), Avril-Mai-Juin 2011
- Albert P. et Mougnot P., 1988, « La création d'entreprises high-tech », Revue Française de Gestion, n°68,
- Albert P., Fayolle A. et Marion S., 1994, « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprise », Revue Française de Gestion, n°101,
- HAMMOUTENE OURDIA et FERFERA MOHAMED YACINE, Intitulé de la communication : La PME innovante : un atout pour la croissance économique en Algérie
- Innovation et stratégies d'entreprise : POURQUOI LE CANADA N'EST PAS À LA HAUTEUR, Rapport du comité d'experts sur l'innovation dans les entreprises
- Jean-Claude Boldrini, Caractériser les pratiques de conception des PME pour mieux accompagner leurs projets d'innovation, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Volume 21, numéro 1, 2008
- Jean-Claude Boldrini, L'accompagnement des projets d'innovation. Le suivi de l'introduction de la méthode TRIZ dans des entreprises de petite taille. Business administration. Université de Nantes, 2005. French.
- Mr ASMANI Arezki et Mr AMDAOUD Mounir, «La gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable ».
- Olivier Cullière, Accompagnement et formes de légitimation des nouvelles entreprises technologiques innovantes, Université Montpellier 1
- ROGERS, E. (1995). Diffusion of innovations, New York, The Free Press (4th edition, 1st edition : 1962)
- SANDRINE FERNEZ-WALCH et FRANC, OIS ROMON, Management de l'innovation De la stratégie aux projets, 3<sup>e</sup> EDITION.
- Bulletin d'information Statistique, N°28, Ministère de l'Industrie et des Mines



## تقييم كفاءة اداء المؤسسات الجزائرية باستخدام تحليل مغلف البيانات

### —دراسة حالة المستشفيات العمومية الجزائرية—

عامر ايمان<sup>1</sup>، صوار يوسف<sup>2</sup>

<sup>1</sup>، سعيدة، الجزائر

<sup>2</sup>، د.، سعيدة، الجزائر

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

**ملخص:** يهدف البحث إلى محاولة تقييم كفاءة اداء المؤسسات الاستشفائية (EH) و المؤسسات العمومية الاستشفائية (EPH) الجزائرية، و ذلك من خلال تطبيق أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) ذو التوجيه المخرجي من خلال نموذج غلة الحجم المتغيرة (VRS). وقد تم اختيار: راس المال و العمل كمدخلات رئيسية للعمليات الاستشفائية. وعدد الفحوصات، ايام الاستشفاء، متوسط مدة الاقامة، معدل الانشغال، نسبة انشغال الاسرة كمخرجات. تم استخدام برنامج DEAP 2.1 لتحليل بيانات التحليل التطويقي. بينت النتائج ان هناك تباين في درجات الكفاءة بين مختلف المؤسسات الاستشفائية (EH) والمؤسسات العمومية الاستشفائية (EPH)، حيث بلغ متوسط كفاءتها النسبية 83.26%. و هذا يعني ان المستشفيات تستغل جميع المدخلات للحصول فقط على 83.26% من المخرجات، وبالتالي يجب على هذه المستشفيات ان تكون قادرة على تعظيم (زيادة) مخرجاتها باستخدام المدخلات الحالية (العمل و راس المال) حتى تكون كفوة. او بمعنى اخر يجب عليها زيادة المخرجات بنسبة 16.74% مع القدر نفسه من المدخلات لكي تصل الى الكفاءة التامة.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءة، الاداء، المؤسسات الجزائرية، المستشفيات العمومية، تحليل مغلف البيانات.

**Résumé :** L'objectif de Cette étude à tenter d'évaluer l'efficience des établissements hospitaliers (EH) et les établissements publics hospitalières (EPH) algérien sur la période 2011-2015, nous proposons une méthode non paramétrique pour l'analyse du développement des données (DEA) avec une orientation output par les rendements variables à l'échelle (VRS). en utilisant les inputs: le capital et le travail, et les outputs: le nombre de consultation, les jours d'hospitalisation, la durée moyenne de séjour, le taux d'occupation et le Taux de Rotation. Il a été utilisé le logiciel DEAP 2.1 pour analyser l'enveloppement des données. Les résultats ont montré qu'il existe une variation dans le degré d'efficacité entre les différents établissements hospitaliers (EH) et les institutions publiques hospitalières (EPH), avec une efficacité relative moyenne de 83,26%. Cela signifie que les hôpitaux profitent de toutes les entrées pour seulement 83.26% de la production, et donc si ces hôpitaux devraient être en mesure d'étendre la (augmentation) sorties en utilisant l'entrée actuelle (travail et capital) afin d'être efficace. Ou en d'autres termes, elle doit accroître la production de 16,74% avec la même quantité d'entrée afin d'atteindre sa pleine efficacité.

**Mots clés:** l'efficience, la performance, Les établissements algériennes, les hôpitaux publics, Analyse non paramétrique.

#### 1. مقدمة:

تعتبر الخدمات الصحية عموما والمستشفيات خصوصا احد أهم مؤشرات التقدم العلمي والاجتماعي للشعوب، ولدعم هذه الأنشطة يحتاج أصحاب القرار لمعرفة موازين مردودات قراراتهم ، احد أهم هذه الموازين هو (الاداء)، لتشخيص المتفوق في الأداء عنم يحتاج لدعم أكثر لتحسين أداءه،<sup>1</sup> قياس الاداء كان هدفا رئيسيا للبحوث في اقتصاديات الصحة على مدى السنوات ال 25 الماضية، وقد دعمت تقريبا جميع الدراسات التي أدلى بها شرط Cowing وستيفنسون في عام 1983، والتي تعتمد على أسس نظرية متينة مستمدة من اقتصاديات

<sup>1</sup>محمود احمد حسين "البرمجة الخطية في الخدمات الصحية (تحليل البيانات التطويقي - دراسة حالة) ، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، 2010، المجلد 6، العدد 17، ص 56.

الإنتاج،<sup>2</sup> و من الناحية الكمية، قد وضعت عدة طرق لقياس الاداء حيث ان الغرض الرئيسي من تطبيق الطرق العلمية والعملية هو لتقييم أداء المستشفى وأنشطة الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا المرافق للقوة البشرية و المادية الحالية،<sup>3</sup> وحيث ان الخدمات الصحية تقدم لأفراد المجتمع من خلال مراكز الرعاية الصحية الأولية والمستشفيات، فان تقييم كفاءة اداء هذه المراكز والمستشفيات يعد من الضروريات اللازمة للتعرف على مواطن الضعف فيها والعمل على تحسين جودة الخدمات<sup>4</sup>. لان إدارة المنظمات الصحية تواجه قائمة طويلة من التحديات، من تغير في البيئة وتغير في التركيبة العمرية للسكان، إضافة إلى التطورات التقنية والتكنولوجية السريعة مصحوبة بتزايد وتنوع في الطلب على الرعاية الصحية .... الأمر الذي جعل المستشفى تعيد النظر في تنظيمها وإدارتها. وبالتالي فانه يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: ما مستوى كفاءة اداء المستشفيات العمومية الجزائرية وفقا لنتائج تطبيق أسلوب "تحليل مغلف البيانات" ؟

### 1.1 مفهوم المستشفى

عرفت الهيئة الأمريكية للمستشفيات "American Hospital Association" المستشفى بأنه: مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم، يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تستعمل على أسرة للنوم وخدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء و خدمات التمريض المستمرة لتقديم التشخيص والعلاج اللازمين للمرضى<sup>5</sup>. أما منظمة الصحة العالمية "World Health Organisation" فقد عرفت المستشفى من منظور وظيفي على انه "جزء متكامل من تنظيم اجتماعي وصحي تلتخص وظيفته في تقديم خدمة صحية متكاملة بشقيها العلاجي والوقائي، وتمتد خدمات عيادته الخارجية إلى الأسر في بيئتها المنزلية، ويعتبر المستشفى أيضا مراكز لتدريب العاملين في المجال الصحي ولإجراء البحوث الطبية الاجتماعية<sup>6</sup>".

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف المستشفى على أنه جزء من النظام الاجتماعي يرتبط في أداء ووظائفه ببرنامج صحي متكامل مع النظام الصحي العام، وفي نفس الوقت هي عبارة عن نظام كلي يضم مجموعة من النظم الفرعية المتكاملة والمتمثلة في نظام الخدمات الطبية ونظام الخدمات المعاونة ونظام الخدمات الفندقية و نظام الخدمات الإدارية، وتتفاعل تلك النظم معا بهدف تحقيق أقصى رعاية ممكنة للمريض والمصاب وتدعيم الأنشطة التعليمية والتدريبية والبحثية للدارسين والعاملين في المجال الطبي.

### 2.1 ماهية الأداء

يجدر الإشارة بأن كلمة الأداء عبارة عن الاشتقاق اللغوي المستمد من الكلمة الانجليزية to perform واشتقت بدورها من الكلمة اللاتينية performer وتعني كلية الشكل لشيء ما، والكلمة الانجليزية تعني تنفيذ مهمة أو عمل شيء حتى الانجاز. ولقد تعددت مفاهيم مصطلح الأداء (performance) حسب تعدد استخداماته فحسب (Philippe Lorino) الأداء هو كل من يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لا يكون ذا أداء من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط ولكن يكون ذا أداء من يساهم في تحقيق الهدفين معا". ويعرف (Bromity و Miller) الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة و فعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" فحسب هذا التعريف فأن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين: طريقة استخدام الموارد من جهة والتي تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها المرجوة من جهة أخرى.<sup>7</sup> في حين يرى chevalier أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة

<sup>2</sup>OUELLETTE, PIERRE et PETIT, P. **Mesure de l'Effizienz des Établissements de Santé: Revue et Synthèse Méthodologique.** Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal, 2010, p i.

<sup>3</sup>FARZIANPOUR, Fereshteh, HOSSEINI, Shayan, AMALI, Tahera, et al. **The evaluation of relative efficiency of teaching hospitals.** *American Journal of Applied Sciences*, 2012, vol. 9, no 3, p. 392.

<sup>4</sup>طلال بن عايد الأحمد، "تقييم كفاءة أداء الخدمات الصحية في المملكة العربية السعودية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 2009، ص 4.

<sup>5</sup>سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، جامعة المسيلة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، ص 292.

<sup>6</sup>سيد احمد حاج عيسى، اثر تدريب الافراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية -دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية، 2011-2012، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، ص 03، ص 58.

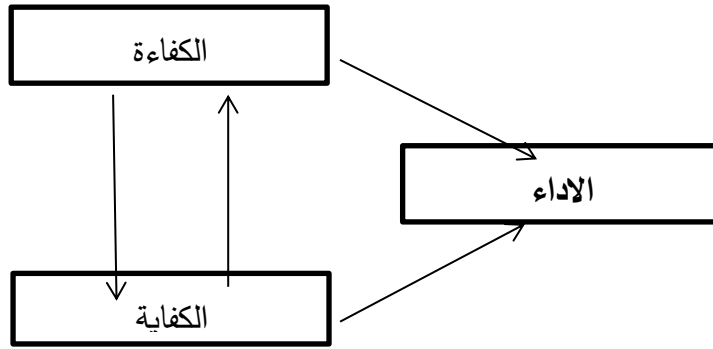
<sup>7</sup>طلحة عبد القادر، محاولة قياس الكفاءة الجامعية باستخدام التحليل التطويقي، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان.

ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة... أما الأداء فينحدر وينتج مباشرة عن عنصر العمل وبالتالي كل عامل سيعطي أداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله<sup>8</sup>. و حسب P.druker الأداء هو عبارة عن قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، ويتضح من هذا التعريف أن نجاح المؤسسة يتحقق من خلال تحقيقها لهدفها الرئيسي، وهو الحفاظ على مكائتها السوقية في ظل منافسيها ومن تم تتمكن من الوصول إلى التوازن في مكافأة المساهمين والعمال.

"وبصفة عامة إن الأداء يعبر عن الاستخدام الاقتصادي لموارد المؤسسة أي الكفاءة و الأهداف المحققة وهذا يعني الفعالية". وبعبارة أخرى يستخدم الأداء للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.

بمجمّل القول إن تعاريف الأداء تشير إلى انه يحمل مكونين و هو موضح في الشكل التالي :

شكل (1.1) : مكون الاداء (الأداء كمفهوم بين الكفاءة والفعالية)

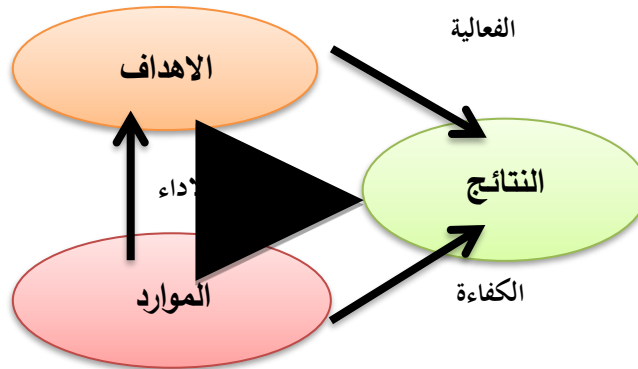


المصدر: ( OZCAN, Yasar A. Health care benchmarking and performance evaluation. An )

(assessment using data envelopment analysis (DEA), 2008, p4

و الشكل التالي يوضح ابعاد تقييم السياسات العمومية:

شكل (2.1): ابعاد تقييم السياسات العمومية



المصدر: ( FERNANDEZ, Alain. Les nouveaux tableaux de bord des managers: le projet )

(Business Intelligence clés en main. Editions Eyrolles, 2013, p 495

نستنتج من الشكل السابق بان: مفهوم الكفاءة يرتبط بالعلاقة بين الموارد (المدخلات) و النتائج (المخرجات)، حيث ان الكفاءة المثلى تتحقق عندما تساوي هذه النسبة الواحد، فأكثر النظم كفاءة هي التي تحقق أكبر قدر من المخرجات باستخدام أدنى قدر من المدخلات في أقصر وقت وبأكبر قدر من الرضا والارتياح. أي الطريقة المثلى لاستعمال الموارد.

3.1. كفاءة أداء المستشفيات للخدمات الصحية :

<sup>8</sup> عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر-بسكرة -، 2001، العدد 1، ص 86.

تعتبر المستشفى كمؤسسة خدمات خاصة، أهم ما يميزها عن غيرها الجانب الإنساني النبيل، استمرارية أنشطتها على مدار العام (24 سا/24 سا)، هذا إلى جانب حساسية أنشطتها لتعلقها بحياة الإنسان. وكغيرها من المنظمات، فالمستشفى وتساير مع التطور الذي تشهده هذه المنظمة أصبحت تعيش تحولات كبيرة واكتبت إصلاحات هامة، سعت من خلالها إلى ترشيد نفقاتها والرفع من كفاءتها. ومن أجل قياس تلك الكفاءة ربطت تكنولوجيا إنتاج المستشفيات بمقاييس الكفاءة التي شهدت تطورا ملحوظا بداية من المقاربات المعتمدة على أسلوب المؤشرات و المقاربات المرجعية الى المقاربات الحديثة.

إذا كانت الكفاءة معيارا مهما في الحكم على جودة أداء أي منظمة، فهي تحتل أهمية خاصة بالنسبة للمستشفيات، على اعتبار أنها مطالبة بتقديم خدمات صحية ذات جودة عالية في الوقت والمكان المناسبين، للحفاظ على صحة أفراد المجتمع، حيث تمتاز الخدمات الصحية فيها بالتكلفة العالية، هذا مع محدودية الموارد الموجهة لها.<sup>9</sup> إذ إن من أهم المتطلبات الضرورية لتقديم الخدمات العلاجية والصحية إلى المواطنين بالإضافة إلى الموارد المادية، هو مدى توفر ذوي المهن الطبية (أطباء، أطباء أسنان، صيادلة...). وذوي المهن الصحية في المستشفيات (ممرضين، مساعدي تمريض، مراقبين صحيين...). حيث إن عدم توفر هذه الكوادر البشرية المتخصصة للعمل في المستشفيات، سوف يعيق عمل هذه الأخيرة. إضافة إلى ذلك فإن توفر هؤلاء بالعدد الكافي لشغل الوظائف الموجودة، بالتناسب مع الوسائل والأجهزة الطبية المتوفرة، يعتبر مؤشرا على مدى تحقيق إحدى المهام الفرعية للمستشفيات، وهي توفير الكوادر الطبية والصحية اللازمة لإدارة المؤسسات الصحية. وعلى الرغم من أن السبب الرئيسي لوجود المستشفى، هو تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، إلا أن الاستخدام الكفء للموارد المتاحة (البشرية والمادية) يعتبر هدفا مهما آخر، لأن المستشفى لا تستطيع البقاء على المدى الطويل دون تحقيق الكفاءة.<sup>10</sup>

#### 4.1. الدراسات السابقة

من خلال البحث في مجموعة الدراسات السابقة التي توفرت لدينا حول تطبيقها للأساليب الحدودية و في قياسها وتحليلها لكفاءة المستشفيات و استخدامها عدة مقاربات، فلقد تم ترتيب هذه المجموعة من الدراسات وفق التسلسل الزمني لصدورها. فحسب دراسة Mortimer و Peacock (2002) تهدف إلى قياس كفاءة المستشفيات باستخدام الطرق الحدودية: أسلوب مغلف البيانات (DEA) وأسلوب تحليل الحدود العشوائية (SFA) ومقارنتها بمؤشرات أداء المستشفيات المقاسة بالنسب العادية. وأجريت الدراسة في مجتمع المستشفيات العامة في ولاية فيكتوريا في أستراليا، وتكون مجتمع الدراسة من (38) مستشفى خلال الفترة 1993-1994. حيث بلغ متوسط الكفاءة 0.8619 باستخدام (DEA) و 0.8117 باستخدام (SFA).<sup>11</sup> أما دراسة Fereshteh Farzianpour و اخرون (2012) فحاولت تحديد كفاءة استخدام الموارد في المستشفيات التعليمية، تم اختيار وحدات اتخاذ القرار (DMUs) 16 من المستشفيات التعليمية في جامعة طهران للعلوم الطبية خلال سنة 2010، وقد أجري التقييم باستخدام نموذج CCR بالتوجيهين. وتمت مقارنة نتائج الطريقتين وتحليلها. متوسط الكفاءة الفنية من المستشفيات التعليمية من جامعة طهران للعلوم الطبية في عام 2010، كان 0.958%<sup>12</sup>. ودراسة Sheikhzadeh Y و اخرون (2012) تهدف إلى تقديم نموذج الكفاءة ل 11 من مستشفيات العامة والخاصة مختارة من محافظة أذربيجان الشرقية من إيران عن طريق نذج تحليل مغلف البيانات خلال سنة 2007، بحيث تم التوصل الى النتائج التالية: الكفاءة الفنية 0.79 و الكفاءة التخصيصية 0.76 اما الكفاءة الاقتصادية 0.61<sup>13</sup> و فيما يخص دراسة Reza Goudarzi و اخرون (2013) فكان هدفها هو تقييم كفاءة 7 مستشفيات في جامعة العلوم الطبية كرمنشاه و تحليلها باستخدام أسلوب تحليل الحدود العشوائية خلال الفترة 2005-

<sup>9</sup> فريشي محمد، والحاج عرابية، "قياس كفاءة الخدمات الصحية في المستشفيات الجزائرية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات تطبيقية لعينة من المستشفيات لسنة 2011"، مجلة الباحث - جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2012، العدد 11، ص 13.

<sup>10</sup> عرابية الحاج، تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية - دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات، مجلة الباحث - جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2012، العدد 10، ص 334.

<sup>11</sup> MORTIMER, Duncan et PEACOCK, Stuart. Hospital efficiency measurement: **simple ratios vs frontier methods**. Centre for Health Program Evaluation, 2002.

<sup>12</sup> FARZIANPOUR, Fereshteh, HOSSEINI, Shayan, AMALI, Tahera, et al. **The evaluation of relative efficiency of teaching hospitals**. American Journal of Applied Sciences, 2012, vol. 9, no 3, p 392-398.

<sup>13</sup> Sheikhzadeh Y, Roudsari AV, Vahidi RG, Emrouznejad A, Dastgiri S. **Public and Private Hospital Services Reform Using Data Envelopment Analysis to Measure Technical, Scale, Allocative, and Cost Efficiencies**. Health Promot Perspect 2012; 2 (1): 28-41

2011. و استنادا إلى نتائج تقييم الأداء باستخدام دالة الانتاج كوب دوغلاس ، كان متوسط درجة كفاءة المستشفيات في طريقة الحدود العشوائية هو 0.63<sup>14</sup> و اخيرا دراسة Goudarzi R (2014) و التي كانت تبحث هذه الدراسة في الكفاءة الفنية (TE) ل 12 من المستشفيات التعليمية التابعة لجامعة طهران للعلوم الطبية (تومس) بين عامي 1999 و 2011. حيث تم تطبيق (SFA) طريقة الحدود العشوائية لتقدير كفاءة مستشفيات تومس، وكان مستوى متوسط الكفاءة الفنية 59٪.<sup>15</sup>

## 2. منهجية البحث:

### 1.2. عينة و ادوات البحث:

بالنسبة لدراستنا هذه فمجتمع الدراسة تكون من جميع المؤسسات الاستشفائية (EH) والمؤسسات العمومية الاستشفائية (EPH) الجزائرية، و المسجلة لدى وزارة الصحة و السكان و اصلاح المستشفيات خلال الفترة من 2011 الى 2015. وقد تم اختيار: راس المال و العمل كمدخلات رئيسية للعمليات الاستشفائية. وعدد الفحوصات، ايام الاستشفاء، متوسط مدة الاقامة، معدل الانشغال، نسبة انشغال الاسرة كمخرجات. تم الاستعانة ببرنامج DEAP 2.1 لتحليل بيانات التحليل التطويقي .  
ولإجراء هذه الدراسة تم استخدام البيانات المستخلصة من الكتاب الإحصائي السنوي لسنوات الفترة من 2011 الى 2015. تم جمعها في شكل جدول يمثل متغيرات الدراسة مبينة في الجدول التالي:

جدول (1.2): متغيرات الدراسة

الرمز	المراجع	المتغيرات	الرقم	التوجه
Out1	Pib Mané (2012)	عدد الفحوصات	1	المخرجات
Out2	Fereshteh Farzianpour, et al, 2012, Pib Mané (2012) Rebba and Rizzi (2006)	ايام الاستشفاء	2	
Out3	Fereshteh Farzianpour, et al, 2012, Pib Mané (2012) Amin Torabipour et al , (2014) Goudarzi R et al (2014)	متوسط فترة الاقامة	3	
Out4	Adel Mohammed Al-Shayea (2011) Pib Mané (2012)	معدل الانشغال المتوسط	4	
	Adel Mohammed Al-Shayea (2011) Pib Mané (2012)	مؤشر دوران الاسرة	5	
Inp1	Brenda Gannon (2004), (2005), (2006) Pib Mané (2012)	العمل مفسر ب: عدد الأطباء وطاقم شبه الطبي و الطاقم الاداري و غيرهم من الموظفين	1	المدخلات

<sup>14</sup>GOUDARZI, Reza, RJABIGILAN, Nader, GHASEMI, Seyed Ramin, et al. **Efficiency measurement using econometric stochastic frontier analysis (SFA) method, Case study: hospitals of Kermanshah University of Medical Sciences.** Journal of Kermanshah University of Medical Sciences (J Kermanshah Univ Med Sci), 2014, vol. 17, no 10, p. 666-672.

<sup>15</sup>GOUDARZI, Reza, POURREZA, Abolghasem, SHOKOOHI, Mostafa, et al. **Technical efficiency of teaching hospitals in Iran: the use of Stochastic Frontier Analysis, 1999-2011.** 2014, vol. 3, no 2; p. 91-97.

Inp2	Mortimer and Peacock (2002) Brenda Gannon (2004), (2005),(2006) Martijn Ludwig , et al (2010), Fereshteh Farzianpour, et al, 2012, Sheikhzadeh Y, et al 2012 Pib Mané (2012) Reza Goudarzi, et al (2013) Amin TORABIPOUR et al , (2014) Goudarzi R et al (2014) Mohammad Mehrtak1,et al 2014 Rebba and Rizzi (2006) Lustin cristian nedelea (2012)	راس المال مفسر ب: عدد الأسرة	2	
------	--	------------------------------	---	--

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

الجدول (2.2): المستشفيات العمومية الجزائرية خلال الفترة من 2011 الى 2015

نسبتها	عددتها	المستشفيات العمومية
%8,79	24	المؤسسات الاستشفائية الجامعية (EHU) والمراكز الاستشفائية الجامعية (CHU)
%21,61	59	المؤسسات الاستشفائية المتخصصة (EHS)
%69,60	190	المؤسسات الاستشفائية (EH) والمؤسسات العمومية الاستشفائية (EPH)
%100	273	المجموع

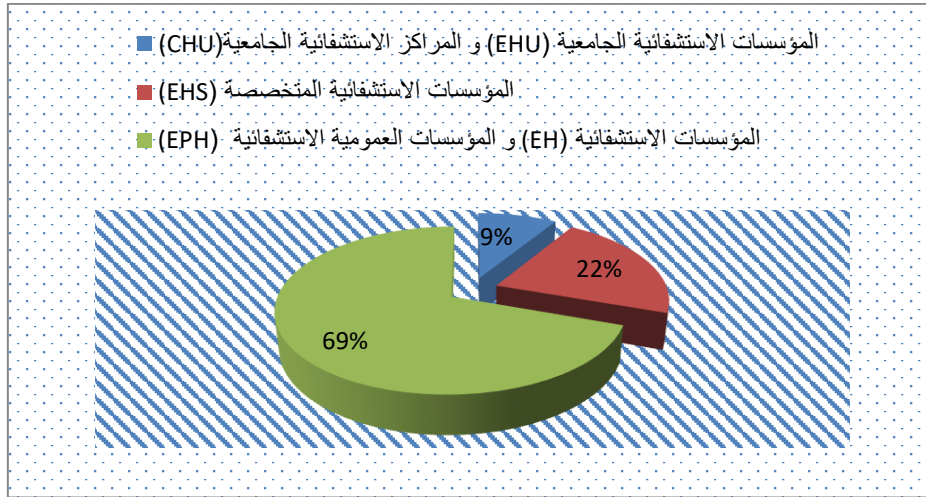
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الكتاب الاحصائي لوزارة الصحة

يتبين من الجدول (3.3) ان عدد المؤسسات الاستشفائية (EH) والمؤسسات العمومية الاستشفائية (EPH) بلغ 190 مستشفى

اي 69,60% من مجموع المستشفيات العمومية الجزائرية، و هذه النسبة تسمح لنا باجراء الدراسة التطبيقية.

ويعرض الشكل (1.3) توزيع المستشفيات العمومية الجزائرية خلال الفترة من 2011 الى 2015.

شكل (1.2): توزيع المستشفيات العمومية الجزائرية



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL)

## 2. طرق قياس كفاءة المستشفيات:

يمكن تصنيف هذه الطرق إلى تَحجِين: طرق معلمية (Aigner et Chu, 1968, Aigner et al., 1977 et ) وطرق غير المعلمية (Meeusen et al., 1977, Charnes, Cooper et Rhodes, 1978, et Banker et al. ) و طرق غير المعلمية (Meeusen et al., 1977, Charnes, Cooper et Rhodes, 1978, et Banker et al. ) (1984).<sup>16</sup>

فالطرق المعلمية تعتمد التقدير الإحصائي كنموذج معلمي (Approche paramétrique) لتحديد الشكل الدالي لدالة الانتاج و الطرق غير المعلمية و هي طريقة تعتمد البرمجة الخطية لوصف تكنولوجيا الانتاج ، وتقوم أساسا على افتراض عدم وجود الأخطاء العشوائية عند القياس<sup>17</sup>، تختلف الطرق المعلمية عن الطرق غير المعلمية في الافتراضات التوزيعية للأخطاء، حيث تفترض طريقة الحدود العشوائية ان عدم الكفاءة تتبع توزيعا نصف طبيعي غير متناظر، في حين تفترض ان الاخطاء تتبع توزيعا طبيعيا متناظر ، كما يفترض عند تقدير المعادلة ان كلا من عدم الكفاءة و الاخطاء العشوائية مستقلة عن المدخلات و المخرجات.<sup>18</sup>

### 2.2.1 التحليل التطويقي للبيانات:

جاء أسلوب التحليل التطويقي للبيانات بداية على يد EDUARDO RHODES والذي كان يعمل على برنامج تعليمي في أمريكا لنيل شهادة الدكتوراه سنة 1978، بحيث قام الباحث بالتعاون مع مشرفيه كوبر Cooper و شارنر Charnes بصياغة نموذج أسلوب التحليل التطويقي للبيانات وعرف فيما بعد هذا النموذج باسم (CCR)<sup>19</sup> نسبة الى (Charnes-Cooper-Rhodes)<sup>20</sup>. ظهر أسلوب تحليل مغلف البيانات بصفة أداة كمية جديدة من أدوات بحوث العمليات لقياس الكفاءة الإنتاجية من خلال تحديد المزيج الأمثل لمجموعة مدخلات ومخرجات وحدات إدارية متماثلة الأهداف والأنشطة<sup>21</sup>، أي الوحدات التي تشتغل بشكل متجانس، وتستخدم

<sup>16</sup>ELACHHAB, Fathi et DE TUNIS, ESSEC. **Productivité des PME en Tunisie: une analyse par la méthode de frontière stochastique.** *Revue de l'Économie & de Management*, 2009, no 09, p 2-3

<sup>17</sup> حدة رايس و نوي فاطمة الزهراء قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية - دراسة حالة البنوك الجزائرية 2004-2008، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2012، المجلد 1، العدد 26، ص 62.

<sup>18</sup>BERGER, Allen N. et HUMPHREY, David B. **Efficiency of financial institutions: International survey and directions for future research.** *European journal of operational research*, 1997, vol. 98, no 2,

<sup>19</sup>خالد بن منصور الشعبي، استخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات في قياس الكفاءة النسبية للوحدات الإدارية بالتطبيق على الصناعات الكيماوية والمنتجات البلاستيكية بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، المجلد 16، العدد 2، ص 316.

<sup>20</sup>CHARNES, Abraham, COOPER, William W., et RHODES, Edwardo. **Measuring the efficiency of decision making units.** *European journal of operational research*, 1978, vol. 2, no 6., p 429-444

<sup>21</sup> طلال بن عايد الاحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

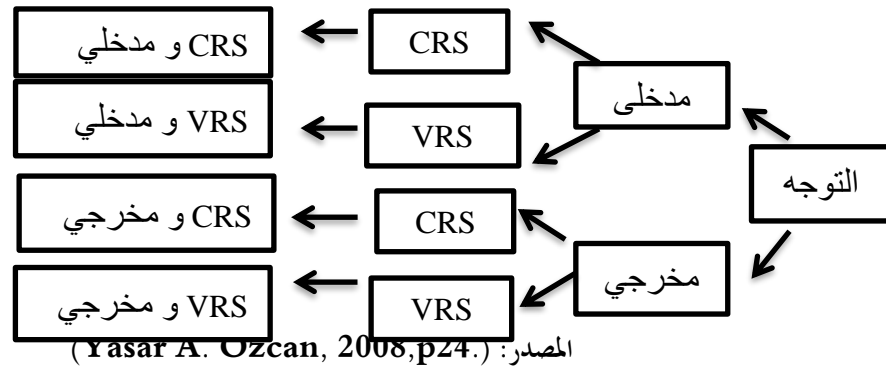
نفس المدخلات وتنتج نفس المخرجات مع الاختلاف في الكميات بطبيعة الحال<sup>22</sup>. بغية تحديد مستوى الكفاءة الفنية النسبية لكل وحدة إلى مجموعة الوحدات الأخرى، وهو ما يطلق عليه مصطلح "الكفاءة الفنية النسبية" (Efficiency Technical Relative). وسرعان ما جذب الأسلوب انتباه كثير من العلماء، والمفكرين، والممارسين للأساليب الكمية، وأُخضع الأسلوب لكثير من الدراسة، والنقد، والتطبيق في القطاعين العام والخاص.<sup>23</sup>

تعدد النماذج التطبيقية لأسلوب تحليل مغلف البيانات بتعدد التوجيهات والعوامل التي يتم تصنيف هذه النماذج حسبها.<sup>24</sup> (انظر شارنز و اخرون ..، 1994، عرض و تحليل مقارن لهذه النماذج) و هي كالتالي:

- أ. نموذج عوائد الحجم الثابتة: قدم هذا النموذج في عمل من Cooper و Charnes و Rhodes (1978)<sup>25</sup> ويقوم النموذج على تقليل (تعظيم) شعاعي جميع المدخلات (المخرجات) و يفترض عوائد الحجم الثابتة CCR.<sup>26</sup>
- ب. نموذج BBC: هو نموذج عوائد الحجم المتغيرة ل Banker و Charnes و Cooper (1984)<sup>27</sup> وهو نسخة من نموذج CCR، الفرق بين النموذجين هو نوعية سطح التغليف.
- ج. نموذج التجميعي: النموذج التجميعي نشأ في عمل ل Charnes و اخرون (1985).<sup>28</sup>

والشكل (10.1) يظهر بوضوح التصنيفات الأساسية لاسلوب تحليل مغلف البيانات:

الشكل (2.2): التصنيفات الأساسية لنموذج DEA



### 3. النتائج :

3.1. مؤشرات كفاءة المؤسسات الاستشفائية (EH) و المؤسسات العمومية الاستشفائية (EPH) وفق طريقة مغلف البيانات (DEA) خلال الفترة من 2011 الى 2015:

بلغ متوسط كفاءة 190 مؤسسة عمومية استشفائية سنة 2011 72.8%، حيث بلغت ادنى قيمة 16.3% و هي ل (EPH)

<sup>22</sup> قريشي محمد ، والحاج عرابة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>23</sup> طلال بن عايد الاحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>24</sup> OZCAN, Yasar A, **Healthcare Benchmarking And Performance Evaluation; An Assessment Using Data Envelopment Analysis**, Springer, 1 st Ed, USA, 2008, p24.

<sup>25</sup> SMATI CHERIF, Besma. **Gouvernance et performance des services publics: cas des entreprises de remontées mécaniques**. 2014. Thèse de doctorat. Nice, p 103.

<sup>26</sup> CRS signifie Constant Returns to Scale.

<sup>27</sup> BANKER , Rajiv D., CHARNES, Abraham, et COOPER, William Wager. **Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis**. Management science, 1984, vol. 30, no 9, p. 1078-1092.

<sup>28</sup> MADLENER, Reinhard, ANTUNES, Carlos Henggeler, DIAS, Luis C., et al. **Multi-criteria versus data envelopment analysis for assessing the performance of biogas plants**. In : 19th Mini EURO Conference on Operational Research Models and Methods in the Energy Sector (ORMMES'06), Coimbra, Portugal. 2006. p. 6-8.



AIN TURK (AKID OTHMANE) و أكبر قيمة هي 100٪ حصلت عليها 35 من المؤسسات العمومية الاستشفائية ، اما في سنة 2012 فبلغ متوسط كفاءتها 72.1٪، حيث بلغت ادنى قيمة لها 14.8٪ حصل عليها مرة ثانية (EPH AIN TURK) و أكبر قيمة كفاءة حصلت عليها 30 مستشفى، و في سنة 2013 حصلت على متوسط كفاءة بلغ 66.3٪، و ادنى قيمة حصل عليها EPH HASSI MESSOUAD ب 18.7٪، و أكبر قيمة حصل عليها 28 مستشفى عمومي، في حين سنة 2014 بلغ متوسط الكفاءة لهذه المستشفيات 74.8٪، و بلغت ادنى قيمة 35٪ حصل عليها مرة ثانية و في سنة موالية EPH HASSI MESSOUAD، في حين حصلت 29 مستشفى على أكبر كفاءة بقيمة 100٪، و اخيرا سنة 2015 بلغ متوسط الكفاءة 75.1٪، و ادنى قيمة حصل عليها EPH HAMMAM BOUHADJHAR بقيمة 33.3٪، و أكبر قيمة كفاءة حصل عليها 37 مؤسسة عمومية استشفائية.

جدول (1.3): مؤشرات كفاءة المؤسسات الاستشفائية (EH) و المؤسسات العمومية الاستشفائية (EPH) وفق (DEA)

البيان	2011	2012	2013	2014	2015
المتوسط	0,728	0,721	0,663	0,748	0,751
ادنى	0,163	0,148	0,187	0,35	0,333
اعلى	1	1	1	1	1
الانحراف المعياري	0,195	0,196	0,208	0,178	0,183
عدد المستشفيات الكفوة	35	30	28	29	37
نسبتها	18.42	15.79	14.74	15.26	19.47

من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج DEAP 2.1

### 2.3. خصائص غلة الحجم للمؤسسات الاستشفائية (EH) و المؤسسات العمومية الاستشفائية (EPH)

على مستوى المؤسسات الاستشفائية (EH) و المؤسسات العمومية الاستشفائية (EPH) يظهر الجدول (12.4) بوضوح ان طبيعة غلة الحجم المتناقصة هي المسيطرة على نشاط المستشفيات خلال السنوات الخمس فوجد في سنة 2011 ان 13 مستشفى تميز بغلة الحجم الثابتة، و 177 مستشفى تميز بعوائد الحجم المتناقصة، و بالتالي تكون ميزة عوائد الحجم المتزايدة قد انعدمت في هذه المستشفيات، اما سنة 2012 فبنشط فقط مستشفى واحد ضمن اقتصاديات الحجم المتزايدة، و ما نسبته 3.68 من مجموع المستشفيات العمومية تميز بعوائد الحجم الثابتة، و باقي المستشفيات (182) تنشط ضمن عوائد الحجم المتناقصة، في حين سنة 2013 تميزت 5 مستشفيات عمومية بغلة الحجم المتزايدة، و 13 مستشفى بعوائد الحجم الثابتة، و تميزت 172 مستشفى بعوائد الحجم المتناقصة ( نفس العدد لسنة 2013)، اما عن سنة 2014 فنشطت 5 مستشفيات ضمن غلة الحجم المتزايدة، و 13 مستشفيات بعوائد الحجم الثابتة، و تميزت 172 مستشفى بعوائد الحجم المتناقصة (نفس العدد لسنة 2013)، و اخيرا سنة 2015 فحافظت على نفس توزيع خصائص الحجم المختلفة لسنة 2014.

جدول (2.3): خصائص غلة الحجم للمؤسسات الاستشفائية (EH) و المؤسسات العمومية الاستشفائية (EPH) خلال الفترة

من 2011 الى 2015

العدد	متناقصة - DRS		ثابتة		متزايدة - IRS		عوائد الحجم
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
190	93,16	177	6,84	13	0	0	2011
190	95,79	182	3,68	7	0,53	1	2012
190	90,53	172	6,32	12	3,16	6	2013
190	90,53	172	6,84	13	2,63	5	2014
190	90,53	172	6,84	13	2,63	5	2015

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج DEAP 2.1

#### 4. مناقشة النتائج:

قمنا في هذا الجزء بتحليل كفاءة المستشفيات العمومية الجزائرية حسب فرضية غلة الحجم المتغيرة (VRS)، وهي تفرق بين الكفاءة الفنية Technical Efficiency والكفاءة الحجمية Scale Efficiency. ويتم استخدام هذا النموذج لأنه يعطي عائداً متغيراً على حجم الإنتاج ويمكن من معرفة ما إذا كان هذا العائد متغيراً على حجم الإنتاج، ويمكن من معرفة ما إذا كان هذا العائد ثابتاً أو متزايداً أو متناقصاً وهذا يماثل الواقع الفعلي. مما ينتج عنه إظهار مؤشر الكفاءة خام يحمل في طياته الحالة التي تمر بها المنشأة من عوائد الحجم سواء المتزايدة، المتناقصة أو الثابتة وهذه الأخيرة التي يتساوى فيها مؤشر CCR ومؤشر BBC. ووفق التوجه المخرجي في حساب و تفسير مستويات الكفاءة الانتاجية العامة.

تمكن ضمن نموذج (VRS) خلال الفترة من (2011 الى 2015) ووفق اسلوب تحليل مغلف البيانات 16.74٪ من اجمالي المؤسسات الاستشفائية (EH) و المؤسسات العمومية الاستشفائية (EPH) من الوصول الى الكفاءة التقنية الصافية التامة و التي تعتبر تقنية صرفة خالية من تأثير الحجم، و ان نسبة المستشفيات غير الكفؤة انخفضت الى نسبة 83.26٪. و هذا يعني ان المستشفيات تستغل فقط 16.74٪ من المدخلات للحصول على المخرجات الحالية، او تستغل جميع المدخلات للحصول فقط على 16.74٪، و بالتالي لديها موارد غير مستغلة ما نسبته 83.26٪. وبالتالي يجب على هذه المستشفيات ان تكون قادرة على تعظيم (زيادة) مخرجاتها بنسبة 83.26٪ مع القدر نفسه من المدخلات لكي تصل الى الكفاءة التامة.

وعلى مستوى السنوات الخمسة، لاحظنا من الجدول (1.3) انه تمكن 18.42٪ من العينة خلال سنة 2011 من الوصول الى الكفاءة التقنية الصافية التامة، هي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بعدد المستشفيات التي بلغ عددها 190 مستشفى، وان نسبة المستشفيات غير الكفؤة انخفضت الى نسبة 81.58٪، واستمرت النسبة في الانخفاض لتصل سنة 2014 نسبة المؤسسات الاستشفائية (EH) و المؤسسات العمومية الاستشفائية (EPH) غير الكفؤة 84.74٪ بالرغم من حجم المبالغ التي صرفت عليها خلال هذه السنوات حيث بلغ مجموع الانفاق على هذه المستشفيات خلال سنة 2014 (144617180 دج)، الا ان هذه القيمة انخفضت خلال سنة 2015 لتبلغ (127466641 دج) و بالرغم من انخفاض مجموع النفقات خلال هذه السنة الا ان نسبة المستشفيات الكفؤة ارتفعت لتبلغ 19.47٪، و بالتالي انخفاض نسبة المستشفيات غير الكفؤة الى 80.53٪ و هي نسبة و بالرغم من ارتفاعها الا انها جيدة مقارنة بالسنوات السابقة. و الشكل المبين في الملحق (1) يبين العلاقة بين مجموع النفقات و عدد المؤسسات الاستشفائية (EH) و المؤسسات العمومية الاستشفائية (EPH).

تعتبر درجات الكفاءة الحجمية التي تقل عن الواحد لهذه المستشفيات عن عدم تمكنها من الاشتغال ضمن الحجم الامثل لنشاطها الا انها تستطيع تحقيق ذلك لأنها تحقق وفورات حجم تمكنها من تعديل حجم نشاطها. و نسجل ايضا ان مصدر عدم الكفاءة تلك المستشفيات حجما، وحسب دراسة (عبد الكريم منصور 2014) تقرر من الجهة النظرية ان النظام الصحي يمر كالمؤسسة الاقتصادية بثلاثة مراحل: اولها مرحلة اقتصاديات الحجم المتزايدة، ثم يمر النظام الصحي عن طريق زيادة الموارد الصحية الى مرحلة اقتصاديات الحجم الثابتة، حيث يسمى

حجم النظام الصحي بالحجم الامثل للإنتاج (MPSS - Most Productive Scale Size)، وتختلف هذه المرحلة للنظام الصحي بالمقارنة بالمؤسسات الاقتصادية، حيث ليس للنظام الصحي الاختيار للبقاء في هذه المرحلة لأنها ذات عائد موجب امثل، حيث يجب على الحكومات من خلال النظام الصحي ان تسعى الى الرفع في اعمار مواطنيها والقضاء ما امكن على الوفيات الممكن تفاديها، وكذا الاصابات بالأمراض، وهذا بغض النظر عن علاقة التكلفة بالمنفعة، لينتهي في الاخير النظام الصحي بمرحلة اقتصاديات الحجم المتناقصة، والملاحظ على اقتصاديات الحجم للعينة المدروسة انها تميزت باقتصاديات الحجم المتزايدة، الثابتة و المتناقصة، وعلى مستوى كل المستشفيات العمومية يظهر الجدول (2.3) بوضوح ان طبيعة غلة الحجم المتناقصة تهيمن على نشاط مختلف المستشفيات العمومية الجزائرية وهي ميزة تحتم عليها مراعاة احجام نشاطها للرجوع الى الحجم الامثل. و فئة ضعيفة جدا تنشط ضمن غلة حجم متزايدة تمنحها ميزة امكانية التوسع في النشاط. تتمتع ما تبقى من تلك المستشفيات بالكفاءة الحجمية التامة لتمكنها من الاشتغال ضمن الحجم الامثل وتمتعها بغلة حجم ثابتة تسمح لها بالاستمرار في تبني نفس المزيج من المدخلات والمخرجات، تمثل هذه المجموعة نفس المجموعة من المستشفيات التي حصلت على الكفاءة التقنية ضمن نموذج (CRS)، وذلك بسبب ان المستشفيات التي تحقق كفاءة تقنية تامة ضمن نموذج (CRS) سوف تحقق بالضرورة كفاءة حجمية تامة وفق نموذج (VRS).

#### المراجع:

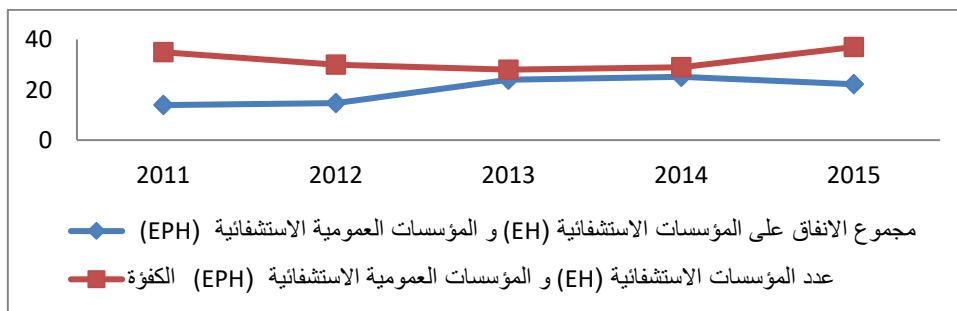
1. حدة رايس و نوي فاطمة الزهراء قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية - دراسة حالة البنوك الجزائرية 2004-2008، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، 2012، المجلد 1، العدد 26، ص 55-84.
2. خالد بن منصور الشعيبي، استخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات في قياس الكفاءة النسبية للوحدات الإدارية بالتطبيق على الصناعات الكيماوية والمنتجات البلاستيكية بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، المجلد 16، العدد 2، ص 313-342.
3. سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، جامعة المسيلة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، ص 289-304.
4. سيد احمد حاج عيسى، اثر تدريب الافراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية -دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية، 2011-2012، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03.
5. طلال بن عايد الأحدي، "تقييم كفاءة أداء الخدمات الصحية في المملكة العربية السعودية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 2009، ص 1-30.
6. طلحة عبد القادر، محاولة قياس الكفاءة الجامعية باستخدام التحليل التطويقي، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان.
7. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر-بسكرة -، 2001، العدد 1، ص 85-100.
8. عرابية الحاج، تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية -دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات، مجلة الباحث -جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2012، العدد 10.
9. قريشي محمد، والحاج عرابية، "قياس كفاءة الخدمات الصحية في المستشفيات الجزائرية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات تطبيقية لعينة من المستشفيات لسنة 2011"، مجلة الباحث -جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2012، العدد 11، ص 11-22.
10. محمود احمد حسين "البرمجة الخطية في الخدمات الصحية (تحليل البيانات التطويقي - دراسة حالة) ، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، 2010، المجلد 6، العدد 17، ص 160-177.
11. BANKER , Rajiv D., CHARNES, Abraham, et COOPER, William Wager. **Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis.** Management science, 1984, vol. 30, no 9, p. 1078-1092.
12. BERGER, Allen N. et HUMPHREY, David B. **Efficiency of financial institutions: International survey and directions for future research.** European journal of operational research, 1997, vol. 98, no 2, p. 175-212.

13. SMATI CHERIF, Besma. **Gouvernance et performance des services publics: cas des entreprises de remontées mécaniques**. 2014. Thèse de doctorat. Nice.
14. CHARNES, Abraham, COOPER, William W., et RHODES, Edwardo. **Measuring the efficiency of decision making units**. *European journal of operational research*, 1978, vol. 2, no 6, p. 429-444.
15. ELACHHAB, Fathi et DE TUNIS, ESSEC. **Productivité des PME en Tunisie: une analyse par la méthode de frontière stochastique**. *Revue de l'Économie & de Management*, 2009, no 09.
16. FARZIANPOUR, Fereshteh, HOSSEINI, Shayan, AMALI, Tahera, et al. **The evaluation of relative efficiency of teaching hospitals**. *American Journal of Applied Sciences*, 2012, vol. 9, no 3, p. 392.
17. Fereshteh Farzianpour, Shayan Hosseini, Tahera Amali, Shadi Hosseini and Sayed Shahab Hosseini, "The Evaluation of Relative Efficiency of Teaching Hospitals", *American Journal of Applied Sciences* 9 (3): 392-398, 2012.
18. GOUDARZI, Reza, POURREZA, Abolghasem, SHOKOOHI, Mostafa, et al. **Technical efficiency of teaching hospitals in Iran: the use of Stochastic Frontier Analysis**, 1999-2011. 2014, vol. 3, no 2; p. 91-97.
19. MORTIMER, Duncan et PEACOCK, Stuart. **Hospital efficiency measurement: simple ratios vs frontier methods**. Centre for Health Program Evaluation, 2002.
20. OUELLETTE, PIERRE et PETIT, P. **Mesure de l'Efficienc e des Établissements de Santé: Revue et Synthèse Méthodologique**. Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal, 2010.
21. MADLENER, Reinhard, ANTUNES, Carlos Henggeler, DIAS, Luis C., et al. **Multi-criteria versus data envelopment analysis for assessing the performance of biogas plants**. In : **19th Mini EURO Conference on Operational Research Models and Methods in the Energy Sector (ORMMES'06)**, Coimbra, Portugal. 2006. p. 6-8.
22. GOUDARZI, Reza, RJABIGILAN, Nader, GHASEMI, Seyed Ramin, et al. **Efficiency measurement using econometric stochastic frontier analysis (SFA) method, Case study: hospitals of Kermanshah University of Medical Sciences**. *Journal of Kermanshah University of Medical Sciences (J Kermanshah Univ Med Sci)*, 2014, vol. 17, no 10, p. 666-672.
23. SHEIKHZADEH, Yaghoub, ROUDSARI, Abdul V., VAHIDI, Reza Gholi, et al. **Public and private hospital services reform using data envelopment analysis to measure technical, scale, allocative, and cost efficiencies**. *Health Promot Perspect*, 2012, vol. 2, no 1, p. 28-41.
24. OZCAN, Yasar A, **Healthcare care Benchmarking And Performance Evaluation; An Assessment Using Data Envelopment Analysis**, Springer, 1 st Ed, USA, 2008.
25. FERNANDEZ, Alain. **Les nouveaux tableaux de bord des managers: le projet Business Intelligence clés en main**. Editions Eyrolles, 2013.
- 26.

ملاحق

ملحق (1): مجموع الانفاق على المؤسسات الاستشفائية (EH) و المؤسسات العمومية الاستشفائية (EPH) مقابل عدد

## المؤسسات الكفوة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول (1.3) و الملحق 2

ملحق (2): توزيع النفقات للمؤسسات الاستشفائية (EH) و المؤسسات العمومية الاستشفائية (EPH) خلال الفترة من

2011 إلى 2015

2015		2014		2013		2012		2011		تعيين النفقات
نسبة التوزيع (%)	الإعتمادات المخصصة (دج)	نسبة التوزيع (%)	الإعتمادات المخصصة (دج)	نسبة التوزيع (%)	الإعتمادات المخصصة (دج)	نسبة التوزيع (%)	الإعتمادات المخصصة (دج)	نسبة التوزيع (%)	الإعتمادات المخصصة (دج)	
	91261	89,6	109765	93,7	971107	94,0	458843	91,2	42305	نفقات المستخدمين
94,02	917	6	697	6	89	7	71	2	612	
	16800	90,1	232519	93,0	181179	91,1		86,6	10076	نفقات التكوين
87,82	51	2	1	6	4	1	737193	0	95	
	40977	89,3	380283	93,5	372174	93,0	354319	94,9	32687	التغذية
90,42	59	1	3	7	2	1	9	9	49	
	14219	87,2	135932	93,2	183044	87,9	177298	91,9	17012	الأدوية و المواد ذات الاستعمال الطبي
89,76	604	5	75	1	56	8	50	9	725	
	11421	81,7	101296	83,5	167238	80,3	174092	86,7	15809	نفقات الأعمال الوقائية النوعية
82,64	26	9	9	6	1	9	2	1	88	
	39991	85,2	354908	91,3	422998	86,1	433437	92,6	44831	العناد و الأدوية الطبية
85,93	73	9	9	7	4	3	1	9	68	
	33818	77,1	343256	80,9	385040	84,1	378321	92,1	38196	صيانة الهياكل الصحية
83,26	19	2	7	5	0	7	5	5	43	
	58923	86,2	615175	92,4	624024	91,1	599845	94,7	58471	نفقات أخرى للتسيير
89,35	92	8	9	4	5	6	2	5	45	
	17858	96,2		99,2		99,3		99,1	67229	الخدمات الاجتماعية
99,76	00	5	979800	5	942560	5	894300	2	0	
		55,8		97,0		83,6		81,1		نفقات البحث العلمي
48,63	6000	5	4000	4	9700	2	6500	5	5900	
-	12746	-	144617	-	137894	-	846523	-	80003	مجموع النفقات
	6641		180		051		73		915	

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الكتاب الاحصائي لوزارة الصحة لسنة 2011، 2012، 2013، 2014 و

2015

دور تدقيق الجودة في ضبط نوعية المنتجات بالمؤسسات الصناعية الجزائرية.  
دراسة ميدانية بمصنع النسيج للمواد الثقيلة MANTAL SPA بتلمسان.

د.زياني عبد الحق

[zianifouad@hotmail.fr](mailto:zianifouad@hotmail.fr)

جامعة ابن خلدون تيارت

### ملخص

هدفت هذه الدراسة بشقيها (النظري و الميداني) إلى إبراز أهمية تدقيق الجودة في ضبط نوعية المنتجات بإحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الجودة ISO 9001 سنة 2008، و خلصت إلى اعتبار تدقيق الجودة بمثابة العمود الفقري لنظام إدارة الجودة حيث يتم من خلاله تقييم مدى نجاح أو فشل المؤسسة في تطبيق نظام إدارة الجودة، كما يسمح لها أيضا بإيجاد مداخل جديدة للتحسين المستمر لعملية الإنتاج و طرق ضبط جودة المنتجات الصناعية من خلال اكتشاف حالات عدم المطابقة قبل العميل و الجهات المانحة للشهادات و اقتراح الإجراءات التصحيحية و الوقائية المناسبة مما يوفر للمؤسسة فرصا أكبر للتفوق و زيادة قدرتها التنافسية

**الكلمات المفتاح:** تدقيق الجودة، ضبط الجودة، جودة المنتجات الصناعية.

### Abstract:

This study aimed to highlight the importance of quality audit of products in one of the Algerian industrial establishments that obtained the ISO 9001 quality certificate in 2008, and it concluded that quality auditing is the backbone of the quality management system. Or the failure of the organization to implement the quality management system. It also allows it to find new entrances to continuous improvement of the production process and methods of controlling the quality of the industrial products by detecting cases of non-conformity before the client and the donors of certificates and proposing appropriate corrective and preventive measures.

**Keywords:** quality audit, quality control, quality of industrial products

### تمهيد :

إن الاختلاف عن المواصفات قد يرجع إلى عدم الدقة في التصميم أو في تنفيذه سواء كان عدم الدقة هذا راجعا إلى عيوب في المواد، طريقة التشغيل أو الآلات و الأدوات المستخدمة في العملية الإنتاجية، و لها يجب أن تشمل عملية الرقابة الإشراف على كل المصادر التي تتحكم في المنتج النهائي بتحليلها لمجموعة من العمليات الخاصة بمراقبة و متابعة الإنتاج في جميع مراحلها و تسجيل البيانات و تحليلها قصد تحديد الانحراف عن المواصفات و استبعاد الوحدات المعيبة و تشخيص أسبابها ثم وضع برامج لمعالجتها، و هنا تظهر أهمية التدقيق الداخلي في ضبط جودة المنتجات حيث يعمل على تحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة أي نوع من أنواع الخلل أو القصور المشخص و متابعة تنفيذها بغية التأكد من فاعلية نتائج تطبيقها، و تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع التدقيق الجودة الداخلي بإحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية و مدى إسهامه في ضبط جودة المنتجات على مستواها في ظل التطورات التي تشهدها السوق الجزائرية و التي تعتبر المنافسة و التطور التكنولوجي أهم سماتها.

ومن خلال ما سبق ارتأينا طرح الإشكالية التالية: **كيف يمكن لتدقيق الجودة أن يساهم في ضبط جودة المنتجات في المؤسسات الصناعية الجزائرية و هذا من خلال ثلاث محاور رئيسية و هي كالتالي:-**

1. ضبط الجودة بين النظرية و التطبيق؛
2. التدقيق الداخلي للجودة كأساس للضبط؛
3. عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية بمصنع النسيج للمواد الثقيلة MANTAL SPA بتلمسان؛

### I. ضبط الجودة بين النظرية و التطبيق :- أولت المؤسسات الاقتصادية في الآونة الأخيرة موضوع الجودة جل اهتمامها حيث أصبحت عنصرا جوهريا في

مختلف نشاطاتها لتشمل كافة فعاليتها بغية المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية دائمة و بلوغ الأهداف الإستراتيجية المرسومة، و يعتبر ضمان تقديم منتج ذو مستوى جودة ملائم جزءا أساسيا من نظام إدارة الجودة، وعلى هذا الأساس تعتبر مراقبة و ضبط الجودة على أنها استخدام أنسب الأساليب و الأنشطة التي

تسمح بتحقيق و تحسين جودة المنتجات والتي تكمن أساسا في دقة مواصفات و تصميم المنتج بالشكل الذي يرضي العميل بأقل تكلفة ممكنة مع الحرص على التحسين المستمر.

## 1- مفاهيم أساسية حول الجودة:

1-1 **تعريف الجودة:** لقد تعددت و اختلفت التعاريف التي حاولت رسم معالم الجودة و تحديد أصولها و هذا راجع إلى تعدد المداخل التي تطرقت إليها، فكلمة جودة QUALITY مشتقة من الكلمة اللاتينية QUALITAS و التي تعني جوهر الشيء أو الشخص و درجة صلاحه (KAMISKE.G.G & BRANER .J.P, 1994,61)<sup>1</sup> ، وقد عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة على أنها: "المجموع الكلي للمزايا و الخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة" (DILWORTH.J,1992,609)<sup>2</sup>، و يعرف JURAN.M.J الجودة بأنها: "مدى ملائمة المنتج للاستخدام"<sup>3</sup> (EVANS.J, 1997 , 44) و مدى قدرته على الوفاء بمتطلبات الزبون و إشباع رغباته<sup>4</sup> (Kenneth.H.R,2005,05)، في حين يرى FEIGENBAUM أن الجودة هي "مجموعة خصائص المنتج التي ترضي توقعات الزبون سواء كانت هذه التوقعات صريحة أو ضمنية، موضوعية أو شخصية، واعية أو غير واعية" (NEUVILLE.J.P,1996,37-48)<sup>5</sup>، أما Crosby فيعرف الجودة على أنها "المطابقة للمتطلبات" (CROSBY.P.B,1986,19)<sup>6</sup>، و أخيرا يمكننا إضافة تعريف المنظمة الدولية للتقييس ISO و التي تنص على أن الجودة هي: "مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو الشخص) و التي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة و المتوقعة أو قادرا على تلبيةها"<sup>7</sup> و على ضوء التعاريف السابقة يمكننا القول أن: "الجودة هي إجمالي الصفات و الخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تحقيق احتياجات مشمولة أو محددة بما يعكس على رضا الزبون/العميل و من ثم فلا بد من أن يكون المنتج أو الخدمة مطابقا للمواصفات الموضوعية و المحددة له، فالجودة قد تتجاوز كونها مجرد وسيلة لكشف الأخطاء لتصبح أداة لمنع الأخطاء و الوقاية منها، فمعيار الجودة هو الخلو من العيوب و مقياسها هو التكلفة".

1-2 **التطور التاريخي لإدارة الجودة:** إن إدارة الجودة هي مجمل الوظيفة الإدارية التي تحدد سياسة الجودة و أهدافها و المسؤوليات و التنفيذ من خلال عدة وسائل مثل تخطيط الجودة، التأكيد من الجودة و تحسينها ضمن متطلبات الجودة، لقد عرفت إدارة الجودة مراحل متعددة من التطور تميزت بكونها متسلسلة و نتج عنها بلورت مفهوم الجودة ليصل إلى ما هو عليه اليوم من انتشار و عالمية ، حيث مرت الجودة بأربع مراحل أساسية عبر الزمن يمكن إجمالها فيما يلي:

▪ تفتيش (فحص) الجودة INSPECTION (1900-1940).

▪ الرقابة (السيطرة) على الجودة QUALITY CONTROL (1940-1960).

▪ ضمان (تأكيد) الجودة QUALITY ASSURANCE (1960-1980).

▪ إدارة الجودة الشاملة TOTAL QUALITY MANAGEMENT (1980- إلى يومنا هذا).

1- **تفتيش الجودة:** يرجع تاريخ حركة الجودة إلى أوروبا خلال الفترة 1700 و ما قبلها إذ ارتبط مفهوم الجودة بما يعرف بالإنتاج الحربي " Craft Production" ، حيث كان الحربي هو المسؤول الوحيد عن إنتاجه و عن مدى جودته<sup>8</sup> (Kenneth.H.R, 2005,13) ، و امتدت هذه المرحلة إلى غاية القرن التاسع عشر و حتى أوائل القرن العشرين حيث كان التركيز الرئيسي فيها على التفتيش (أي اكتشاف الأخطاء و تصحيحها بعد حدوثها ولكنها لم تقم بمنعها من الأساس) و استخدمت أدوات القياس التقليدية التي كانت سائدة آنذاك و ساد الاعتقاد بأن التفتيش هو الطريق الوحيد لضمان الجودة.

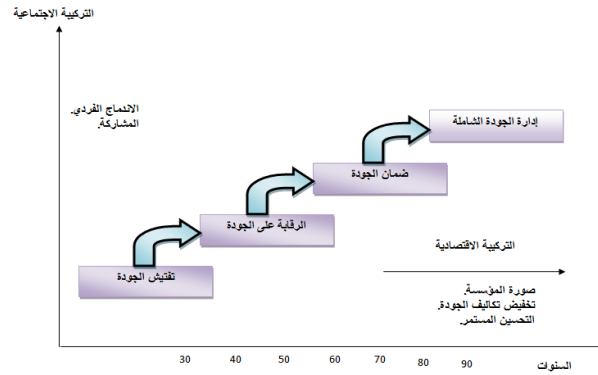
2- **الرقابة على الجودة:** شهدت هذه المرحلة تحولا حاسما تمثل في استخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة، فقد أدركت المؤسسات الصناعية بأن القيام بنشاط الفحص أصبح غير كافي، و إنما عليها البحث عن أساليب أكثر تأثيرا ليصبح المنتج بمستوى الجودة المرغوب ، فكان التغيير باتجاه السيطرة على الجودة إحصائيا و زود الفاحص بأدوات و أساليب إحصائية مثل لوحات السيطرة و عينات القبول بدلا من الفحص الشامل لتحليل عملية التشغيل و مخرجاتها و بذلك تحول الفحص إلى دور مميز أكثر كفاءة.

3- **ضمان الجودة:** ثم تلت مرحلة مراقبة الجودة مرحلة تأكيد الجودة التي امتدت من خمسينات إلى ستينات القرن العشرين و أدركت المنظمات خلالها أن الجودة ينبغي أن تكون مسؤولية المنظمة بأسرها إذا ما أريد الحيلولة دون تدهورها و أصبحت الجودة في هذه المرحلة جزءا لا يتجزأ من خطط معظم المنشآت، لذا تحتم على الأقسام المختلفة في المنشأة التنسيق فيما بينها فيما يتعلق بالجودة و "التركيز على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، وبالتالي وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية، وهو ما عرف بمبدأ التلص الصفري- ZERO DEFECTS -" (الفضل والطائي، 2004، ص30)<sup>9</sup>.



4- إدارة الجودة الشاملة: تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية، تركز على عدد من المفاهيم الحديثة الموجهة، التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية و الجهود الابتكارية و بين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء و التحسين و التطوير المستمرين، و قد وصف هذا المفهوم بأنه الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية و ثورة الحواسيب (الخطيب، 2000، 83)<sup>10</sup> و الشكل 01 يلخص مختلف المراحل التي مرت بها إدارة الجودة<sup>11</sup>.

الشكل 1 - تطور مفهوم الجودة



SOURCE :STORA.G&MONTAIGNE.J : « La Qualité Total Dans L'entreprise », Editions D'organisation, Paris, 1986, p.31.

## 2- ضبط جودة المنتجات الصناعية:-

2-1 **مفهوم الرقابة على الجودة و أهم أهدافها:** قديما كانت الرقابة على الجودة تركز على تعريف الأخطاء أكثر من كونها تمنع الأخطاء قبل حدوثها إلا أنها عرفت عدة تطورات خاصة بعد إسهامات Deming الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة في هذا المجال حيث اقترح على الشركات الصناعية اليابانية طرقا إحصائية للرقابة على الجودة و تحسين صورة منتجاتها و التي عرفت بالرداءة، و تعرف الرقابة على الجودة على أنها "مجموعة العمليات الخاصة بالتحقيق على الإنتاج في جميع مراحلها و تسجيل بيانات عنه، ثم تحليل هذه البيانات بقصد تحديد الاختلاف عن المواصفات الموضوعية و بالتالي استبعاد الوحدات المعيبة و التفكير في أسبابها لوضع برنامج لمعالجتها"<sup>12</sup> (عبد المحسن، 1998، 73)، كما تعرف أيضا على أنها "العملية التنظيمية المعدلة التي تسمح بقياس الأداء الفعلي للجودة، المقارنة مع المعايير الموضوعية، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود تباين أو انحراف" (JURAN.J, 1974, 11)<sup>13</sup>، و تكمن أهمية مراقبة و ضبط الجودة في كونها تمكن المؤسسة من جني مجموعة من الفوائد يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (زين الدين، 1997، 483-484)<sup>14</sup>

- التركيز على اختيار أعلى جودة من بين المواد و الخدمات المتوفرة لدى الموردين و ضمان اختيار أفضل طرق و عمليات التصنيع و أحدث الظروف الإنتاجية، كل ذلك لتوفير أعلى فرص لتحقيق منتجات ذات مستوى جودة مستهدفة.
- تركيز عملية التصميم و الإنتاج على استغلال عدد قليل من المواد و الأجزاء الداخلة في صنع المنتج لكي يوفر للإنتاج إمكانية تحقيق مستوى عال من الجودة.
- زيادة فعالية استغلال الآلات الإنتاجية و زيادة إنتاجية العمال في المنظمة.
- الاحتفاظ بمستوى متجانس بين المنتجات المصنوعة، و تطوير و تحسين و تنوع عمليات الإنتاج و رفع مستوى أداء المنتج.
- تحقيق المنظمات لإنجاز منتجات تختلف و تتفاضل في جودتها، بحفزها على المنافسة لكي تكون منتجاتها هي الأفضل دائما مقارنة بمنافسيها.
- تخفيض تكاليف الجودة .
- كسب ثقة العملاء عن طريق توفير منتجات تلي رغباتهم و بالتالي خلق مناخ لتحسين العلاقة معهم.
- التمكّن من التصدي للمنافسة الشرسة في بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات في عالمنا اليوم.
- و يمكن تلخيص أهم أهداف ضبط الجودة في النقاط التالية: (الدرادكة، 2006، 103)<sup>15</sup>
- تخفيض نسبة مردودات المبيعات بسبب انخفاض مستوى الجودة.
- المحافظة على درجة تطابق المنتج النهائي مع مواصفات التصميم الأصلية التي تم وضعها لهذا المنتج.
- تقليل حجم المعيب في المواد المشتراة حتى لا يؤثر ذلك على درجة جودة المنتجات النهائية.

- تخفيض عدد شكاوي العملاء من مستوى الجودة .
  - تخفيض تكلفة الرقابة على الجودة و الفحص للوحدات المنتجة.
  - تخفيض نسبة المواد التي يعاد تشغيلها مرة أخرى بسبب انخفاض الجودة.
- و من الضروري لضمان نجاح النظام الرقابي في تحقيق أهدافه أن يتم العمل على تحليل درجة تحقق هذه الأهداف، و إعادة النظر في هذه الأهداف و تحديثها في ضوء النتائج المحققة.

## 2-2 عناصر و أدوات ضبط الجودة: يمكن تصنيف عناصر ضبط الجودة كما يلي: (النعيمي؛ صويص، 2009، 41)<sup>16</sup>

- وضع واصفات للمنتج: ويشمل أبحاث التسويق و ترجمتها لمواصفات فنية تستعمل في تصميمي المنتج و تخطيط و تطوير العمليات الإنتاجية.
  - ضبط جودة المواد المدخلة: من مواد خام أو نصف مصنعة و قطع غير الصيانة إلى غير ذلك و ضبط الأنشطة الشرائية لها.
  - ضبط جودة المنتج أثناء التشغيل: عن طريق التحكم في العمليات و مراقبة و صيانة المعدات و الوسائل الإنتاجية.
  - ضبط جودة المنتج النهائي: بإجراء عمليات الفحص و الاختبار على المنتج قبل بيعه، إضافة للتغليف و التعبئة و التخزين و النقل و كذلك ضبط و معايير أجهزة القياس و الفحص.
  - ضبط جودة المنتج بعد البيع: و يشمل عمليات التسويق و البيع و التوزيع و التركيب و التشغيل و المساعدة الفنية و الصيانة (خدمة ما بعد البيع).
  - إدارة الجودة: و تشمل كل النواحي الإدارية المتصلة بتحسين مستوى الجودة.
- و تستخدم المؤسسة عادة جملة من الأدوات و التقنيات لضبط و مراقبة و تحسين جودة العملية و المنتج، و هذا من أجل منع العيوب و تقليص التلف و الحسائر، إضافة إلى الاقتصاد في الجهد و الوقت لعمليات الإنتاج و من بين هذه الأدوات نجد: ( LAWRENCE.D.F, 2001,62 )<sup>17</sup>: مخطط باريتو Pareto Diagram، مخطط السبب و النتيجة Cause And Effect Diagram، المخطط الانسيابي Flow Chart، لوائح الضغط Control Charts، قائمة المراجعة Check Sheet، مخطط الانتشار Scatter Diagram، المدرج التكراري Histogram.

## II. التدقيق الداخلي للجودة كأساس للضبط و الرقابة: لقد أصبح تدقيق الجودة أداة رئيسية في تحسين و ضبط جودة المنتجات خاصة في ظل الظروف التي

تنشط بها المؤسسات حالياً و المتميزة بالتعقيد و التغير المستمر و يعتبر التعريف الذي جاءت به منظمة التقييس الدولية (ISO 19011,2002)<sup>18</sup> بمثابة نقطة تحول لمفهوم تدقيق الجودة باعتباره أداة تسهر على تقييم نظام إدارة الجودة فقد انتقل هذا الأخير من المطابقة إلى تحسين فعالية و كفاءة المؤسسة ككل سعياً نحو إرضاء متطلبات الزبائن و بالتالي ضمان وفائهم و استدامتهم.

### 1- الإطار المفاهيمي لتدقيق الجودة:

**1-1 مفهوم تدقيق الجودة:** إن كلمة "تدقيق" هي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية "OUDIRE" بمعنى السمع "ECOUTER"، أما الفعل "دقق" في اللغة الإنجليزية فيعني: المراقبة، الفحص و التفتيش<sup>19</sup> (Mikol.A,2000) و يعرف التدقيق على أنه "عملية منظمة و منهجية لجمع و تقييم الأدلة و القرائن بشكل موضوعين التي تتعلق بنتائج الأنشطة و الأحداث الاقتصادية و ذلك لتحديد مدى التوافق و التطابق بين هذه النتائج و المعايير المقررة و تبليغ الأطراف المعنية بنتائج التدقيق"، و يعرف تدقيق الجودة حسب نظام (ISO 8402,1994) على أنه: "اختبار منهجي لكل فعاليات الجودة و نتائجها بحيث تتطابق مع الترتيبات المعدة و هل هذه الترتيبات نفذت بصورة ملائمة و تناسب الهدف المطلوب"<sup>20</sup> (Villalonga.C,2007)، و ركزت سلسلة ISO في تعريفها على مجموعة من العناصر الأساسية و هي: دليل لتدقيق أنظمة الجودة، معيار كفاءة مدقق الحسابات لأنظمة الجودة و دليل لإدارة برمجيات التدقيق.

بينما يشير التعريف الحديث حسب مواصفات (ISO 19011,2002)<sup>21</sup> إلى أن تدقيق الجودة على أنه "سلسلة إجراءات منظمة و مستقلة و موثقة من أجل الحصول على دلائل التدقيق ثم تقييمها بطريقة هادفة و نظامية لتحديد مدى الاستجابة لمعايير التدقيق الموضوعية"، و قد عرفت هذه المواصفة الدولية تدقيق الجودة بأنه "تقييم نظامي و مستقل للفعاليات ذات الصلة بوظيفة الجودة"، و جدير بالإشارة بصدد هذا التعريف بيان الآتي:

معايير التدقيق: و يقصد بها مجموعة السياسات و الإجراءات أو المتطلبات المحددة مسبقاً.

دلائل التدقيق: و يقصد بها كل الوثائق و التسجيلات المتعلقة بسير عملية التدقيق.

التقييم: و يعني هنا تمشين أو وزن الفعاليات ذات الصلة بوظيفة الجودة من خلال مقارنة ما هو كائن ما يجب أن يكون.

النظامية: ووجوب إجراء التدقيق وفقاً لقوائم الفحص و تكون مفصلة و متكاملة و معدة مسبقاً بشكل منظم.

ووجوب تنفيذ التدقيق من قبل فريق تدقيق أو مدقق ليس له علاقة بالقسم و الموقع الذي سوف تتم فيه عملية التدقيق.

و يؤكد (CROSNIER, 2002)<sup>22</sup> أن تدقيق الجودة انتقل من ثقافة المطابقة مع الإجراءات ليصبح أداة رئيسية و فاعلة لمناخ انتظام عمل المؤسسة و تشخيص الاختلالات بهدف المساهمة في خلق القيمة المضافة و تقديم أحكام، آراء و استشارات حول تسيير المؤسسة.

## 1-2 أنواع تدقيق الجودة: يمكن تقسيم تدقيق الجودة إلى ثلاث أنواع رئيسية و هي (Alain.R, 2002)<sup>23</sup>:

**أ-تدقيق الطرف الأول:** " **LES AUDITS TIERCE PARTIE** " و يقصد به عمليات التدقيق التي تتم عن طريق جهة محايدة و غالبا ما تكون جهات منح الشهادات، و ذلك في حالة رغبة المؤسسة في الحصول على شهادة لنظام إدارة الجودة مثل عملية التدقيق التي تتم على مستوى المؤسسات للحصول على شهادة الإيزو 9001 و المتبع في معظم المنظمات أن تتم عملية التدقيق مرة واحدة سنويا على المؤسسات لتقييم الأداء و لمعرفة طرق التحسين التي من الممكن أن تنصح بها الهيئة المانحة.

**ب-تدقيق الطرف الثاني:** " **LES AUDITS SECONDE PARTIE** " و يقصد بها عمليات التدقيق التي تتم عن طريق العميل لتقييم الموردین الذين يتعامل معهم، و ذلك بهدف توفير الثقة في أن نظام إدارة الجودة الخاص بالموردين سوف يساعد على تحقيق متطلبات العميل و يمكن إجراء هذا النوع من التدقيق بواسطة عميل أو بواسطة جهة أخرى تنوب عنه.

**ج/تدقيق الطرف الثالث:** " **LES AUDITS QUALITE INTERNES** " يقصد بها عمليات التدقيق التي تتم عن طريق المدققين الداخليين المؤهلين بالمنظمة على نظام إدارة الجودة داخل نفس المنظمة، تتم هذه العملية وفقا لما تم التخطيط له عند إعداد نظام إدارة الجودة و طرق و إجراءات تدقيقها داخل المنظمة و يستخدم من قبل الإدارة العليا لتقييم أداء نظام إدارة الجودة و أيضا كأداة للتحسين المستمر.

## 2- حدود التدقيق الداخلي في ضبط الجودة:

**1-2 تعريف التدقيق الداخلي للجودة:** يعرف التدقيق الداخلي للجودة على أنه: "التقييم و الاختيار النظامي و المستقل لتحديد فيما إذا كانت أنشطة الجودة و نتائجها قد تمت وفقا للمخطط و إذا كانت هذه الأنشطة قد نفذت بطريقة فعالة و مناسبة لتحقيق الأهداف " ، و قد عرف أيضا باعتباره نشاط مخطط و موثق يجري طبقا للأساليب المكتوبة و قوائم التدقيق المنصوص عليها بهدف التحقق عن طريق التحليل و الاختبار و التقييم للدلائل المادية من أن العناصر المقابلة لبرنامج و خطة الجودة قد أرسيت و وثقت و نفذت بفعالية طبقا للمتطلبات المحددة لذلك، و يمكن تليخيص أهم الفروق الجوهرية بين كل من التدقيق الداخلي و التدقيق الداخلي للجودة (MOUGIN.Y , 2008)<sup>24</sup> كما يلي:

من حيث:	التدقيق الداخلي:	التدقيق الداخلي للجودة:
المفهوم و الأهداف:	- نشاط مستقل و موضوعي. - تقديم ضمان حول مدى التحكم في إجراءات إدارة المخاطر، الرقابة و صليات التحكم. - تقديم اقتراحات من أجل دعم كفاءة الإجراءات المعمول بها. - تقديم تصانح من أجل تحسين العمليات و المساهمة في خلق القيمة المضافة.	- نشاط مستقل و موضوعي . - تقييم وجود، تطبيق و ملائمة نظام الجودة مع المرجع المذكور في دليل التدقيق ، الإجراءات و تطبيقات نظام إدارة الجودة . - اقتراح محاور للتحسين.
الفاعلين/المدققين:	مهنة شاملة.	تتباين محد.
الارتباط التدريجي:	ارتباط على أعلى مستوى من أجل الحفاظ على استقلالية نشاط التدقيق الداخلي.	ارتباط مدققي الجودة بوظيفة الجودة.
طبيعة المهام:	- اختبار المطابقة، الكفاءة و مصداقية المعلومات. - يقوم المدقق الداخلي بفحص شامل يتعدى المطابقة مع الإجراءات.	- مراقبة تطبيق الأنظمة المقررة من طرف المؤسسة. - تقييم سيرورة العمل. - تقسيم نظام إدارة الجودة.
المطابقة مع المعايير:	- معايير خارجية (لوائح محاسبية، قانونية، ضرائبية....). - معايير داخلية (دليل الإجراءات)	- معايير دولية ISO 9001. - وثائق أخرى (جميع الأوراق الداخلية للمؤسسة).
التنظيم:	تقوم المهمة أسبوع أو أكثر.	تقوم المهمة عدة أيام.

## 2-2 عناصر التدقيق الداخلي للجودة: تتكون هذه العملية من ثلاث أجزاء رئيسية و هي: تدقيق النظام، تدقيق العملية، تدقيق المنتج.

**1-تدقيق النظام:** و هو تقييم مدى وجود عملية التوثيق و فعالية نظام الجودة عن طريق تحديد كل الوظائف المتعلقة بالجودة و وفقا لمعايير ضمان الجودة ، و التقييم يمكن أن يتم عن طريق تحديد مستوى الجودة في أداء الوظائف أو اختبار التطبيقات الفعلية للنظم الوظيفية و الوثائق المتعلقة بها لأن هذا الجزء من التدقيق يعطي تقييما نظاميا لنظم الجودة حتى إذا لم تكن معرفة بصورة تامة.

**2-تدقيق العملية:** تعرف المنظمة الأوروبية لضبط الجودة تدقيق العملية بأنه تحليل العناصر العملية و تقييم مدى صحتها و تكاملها مع الظروف، و فعاليتها المحتملة. إن الهدف الأول لتدقيق العملية هو إعطاء تدقيق مستقل لفعالية نظام الجودة من خلال تقييم مدى مناسبة طرق الإنتاج المستخدمة سواء في الأداء أو السيطرة على العمل و يمكن تقييم الفقرات الأساسية التالية:

- وجود الإجراءات الخاصة بأداء الأعمال.
- معرفة أي المنتجات أو الأشخاص ذوي العلاقة بالإجراءات التي تم وصفها سابقا و تحديد المتطلبات الخاصة بها.
- مدى مطابقة العمليات مع المتطلبات.
- أسباب الانحراف عن الإجراءات المحددة.

### 3-تدقيق المنتج: عرف تدقيق المنتج بأنه تقييم كمي لمدى التطابق مع خصائص المنتج المطلوبة و هذا يشير إلى:

- تقدير مستوى جودة المنتج أو المنتجات.
- ضمان أن جودة المنتجات تنسجم مع المعايير الخاصة بهذه المنتجات.
- تقدير مستوى الجودة المقدمة أصلا للتفتيش.
- قياس قدرة عملية التفتيش على اتخاذ قرارات جودة ذات مصداقية.
- تحديد مدى مناسبة عمليات الضبط.(العجيلي و آخرون، 2008، 175-178).<sup>25</sup>

### III. دراسة ميدانية بمصنع النسيج للمواد الثقيلة -MANTAL-SPA

1-التعريف بالمؤسسة: يعتبر مصنع النسيج للمواد الثقيلة "MANTAL SPA" شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يبلغ حوالي 200.000.000 دج، أسست هذه الشركة سنة 1922 حيث حملت اسم "Manufacture De Textile Oranais" (MTO) و تخصصت في صناعة الملابس العسكرية، ليتم تأميمها بعد الاستقلال و أصبحت تعرف باسم "COUVERTEXE" لتتحول مع مطلع سنة 1998 إلى "MANTAL SPA" حيث يتمثل نشاطها الأساسي في صناعة الأغطية و تمكنت الشركة سنة 2002 من الحصول على شهادة الجودة "الإيزو 9002" وكذلك شهادة "الإيزو 9001" سنة 2008، و تختص حاليا هذه المؤسسة في صناعة 03 أنواع من الأغطية:

- **JACQUARD**: أغطية ذات رسومات و أشكال متنوعة (TAGRART).
- **RATIERE**: أغطية ذات رسوم على شكل مربعات (ALIA).
- **MDN**: أغطية موجهة للمؤسسات العسكرية.

### 2- مراحل العملية الإنتاجية بمؤسسة "MANTAL SPA":

تشمل العملية الإنتاجية على مستوى المؤسسة مرور المنتج عبر أربع ورشات متكاملة و متسلسلة، حيث يعتبر نتاج كل ورشة كمدخلات للورشة الموالية لها و هذه الورشات هي على التوالي:

- 1-ورشة الصباغة «Teinturerie»: تعتبر نقطة بداية العملية الإنتاجية حيث تستقبل المادة الأولية المتمثلة في القطن الخام المسمى "ACRYLIQUE" و تتضع لعملية الصباغة باستعمال ملونات و مواد كيميائية خاصة (COLORANT+P.CHIMIQUE) و تقع هذه الورشة ب:الحرطون - تلمسان - و هي تعمل بطاقة إنتاجية تقدر بحوالي 204000 كغ/سا من مادة FIBRE ACRYLIQUE (ECRU/TEINTE) على شكل لفائف كبيرة الحجم، يتم بعد ذلك تخزين اللفائف من مادة " FIBRE ACRYLIQUE " و تمر المادة الأولية في هذه الورشة عبر 05 آلات مختلفة وهي تعمل بنظام 03 أفواج عمل باليوم لمدة 8 ساعات من بينها 30 دقيقة كفترة راحة .
- 2-ورشة الغزل « Filature »: تقع هذه الورشة ب:الحرطون - تلمسان - و تقوم باستقبال و غزل " FIBRE ACRYLIQUE " حيث يمر ب 04 مراحل إنتاجية على مستوى 04 آلات مختلفة لنحصل في الأخير على خيط النسيج 2.7 Fil de Trame و خيط سداة النسيج و تقدر الطاقة الإنتاجية لهذه الورشة ب 807300 كغ/سا من Fil de Trame و تعمل بنظام 03 أفواج عمل في اليوم .
- 3-ورشة النسيج « Tissage »: مقرها "45 شارع محمد الخامس(VI) - تلمسان-"، تستقبل هذه الورشة نتاج المرحلة السابقة Fil de Trame و خيط سداة النسيج Fil de Chaine و تقوم بعملية النسيج على 03 مراحل باستعمال 03 آلات مختلفة بنظام عمل 03 أفواج باليوم لنحصل في الأخير على القماش المخصص لصناعة الأغطية JACQUARD & RATIERE و تقدر طاقتها الإنتاجية ب: ML/H 160425 (متر خطي/سا).

4-ورشة الإتمام « Finissage »: تعتبر هذه الورشة آخر محطة في العملية الإنتاجية و يخرج منها المنتج النهائي و المتمثل في الأغطية JACQUARD ,RATIERE ,MDN و هذا بعد استقبال نتاج ورشة النسيج و هو القماش (Toile Ecrue) المخصص لصنع الأغطية و تضم هذه الورشة 03 عمليات إنتاجية:

1-Lainage: أين يتم تمشيط و تصفيف القماش.

2-Confecction: تضم عمليتين إنتاجيتين متسلسلتين:

- التقطيع Coupage: أين يتم تفصيل (قص) القماش (Toile Ecrue) المخصص لكل نوع حسب الطلب و تعمل بنظام فوج عمل واحد باليوم.
- التثبيت piquage: أين يتم خياطة إطار و حواف الغطاء بالشريط المخصص له "Ruban de Couverture" و يعمل بها 28 عامل.
- 3- التغليف: في الأخير يتم وضع الأغطية بأكياس و حقائب مخصصة لكل نوع من الأغطية لئتم بعد ذلك تخزينها ثم شحنها.
- 3-إجراءات تدقيق و ضبط جودة منتجات المؤسسة.

### 3-1 نقاط الفحص و المراقبة بالمؤسسة.

تعتمد المؤسسة (08) نقاط للفحص و المراقبة خلال مراحل الإنتاج التي يمر بها المنتج و هي كالتالي:

1-**خلال عملية تمشيق الصوف (Cardage):** يقوم هنا العامل بفحص نظري حيث يراقب الأشرطة من حيث ضخامتها و انتظامها و يأتي بعده رئيس العمال خلال كل ساعتين و يسحب عينة واحدة طولها 50 متر و من ثم يقوم بوزنها، فإذا كان وزن العينة يتفق مع المواصفة (المعيار) المحدد من طرف إدارة الإنتاج و الصيانة تستمر العملية، أما إذا كان العكس، يقوم بالبحث عن الانحراف في العملية و محاولة تصحيحه، كما يأتي وكيل إحصائي (فاحص الجودة) و يقوم بنفس العملية.

2-**خلال عملية تمديد الأشرطة (L' étirage de Rubans):** يقوم هنا رئيس العمال بنفس العملية السابقة، ثم يأتي بعده فاحص الجودة، و تكرر العملية أربع (04) مرات خلال كل ساعتين.

3-**خلال عملية الغزل (Filage):** يقوم هنا رئيس العمال خلال مدة عمله بفحص خيط النسيج (Fil De Trame) كما يلي:

- سحب عينة من الخيوط طولها 50 مترا طولاً.
- القيام بوزن العينة المسحوبة.
- مقارنة النتيجة بالمواصفة (المعيار) و تسجيلها.
- في حالة عدم المطابقة للمعيار، يتم العمل على تصحيح الآلة المسحوبة.
- يتم وضع العينات المفحوصة في وعاء للقيام بالفحص الثاني.
- تقوم كل فرقة بالفحص (04) مرات خلال كل ساعتين.

يحدد حد سماح لكل عينة مفحوصة طولها 50 مترا داخل المجال:  $17.5 \text{ غ} \geq \text{وزن العينة} \geq 18.5 \text{ غ}$ .

- في حالة خروج العينة عن مجال السماح "L'intervalle De Tolérances"، يعتبر المنتج غير مطابق للمواصفات و يتم عزله في منطقة عدم المطابقة و يتم تسجيل طلبات التصحيح من قبل الفاحص و يعمل المدقق الداخلي على التأكد منها و مراجعة تنفيذها و هذا لأن عدم المتابعة قد يعني خسارة شهادة الجودة.

4-**خلال عملية النسيج (Tissage):** يتم هنا القيام بفحص مرئي (inspection visuelle) عن طريق عامل واحد لكل المخرجات حيث يتم الفحص بنسبة 100% عن طريق إشارات الآلة التي تحدد أوتوماتيكيا ما إذا القماش ذو جودة مناسبة أم لا.

4-1**خلال عملية تصفيف القماش (lainage):** يقوم هنا العامل القائم على آلة تصفيف القماش بالمراقبة المرئية و ذلك عبر مراقبة شعر (وبر) القماش للتأكد من أن كل القماش تم تمشيطة بشكل جيد و تستمر العامل في عملية التصفيف حتى يحصل على قماش ذو جودة مناسبة.

4-2**خلال عملية صقل الشعر (Lustrage):** يقوم هنا العامل المكلف بمراقبة عمل آلة الصقل بالفحص الكلي لكافة المخرجات أي بنسبة 100% حيث يسهر على مراقبة قماش الغطاء بشكل مرئي بالتركيز على لمعان الشعر (الوبر) و اتجاهه و انتظامه على الغطاء و كل عدم مطابقة يتم تسجيله من طرف العامل أو رئيس العمال الذي يأتي هو الآخر للقيام بنفس العملية.

4-3**خلال عملية قص القماش (La Coupe):** يقوم هنا العامل المختص بقص القماش و فصله لصنع الأغطية و يحرص على مراقبة كل قطعة لتكون خالية من كل عيب (جودة القص) أما الإنتاج المعاب فيتم عزله بانتظار قرار رئيس العمال بشأنه.

4-4**خلال عملية الغرز (Le Piquage):** يعتمد العامل المكلف بهذه العملية على الخطوات التالية:

- ملاحظة أي عيب في الخياطة أو في العلامة التي يحملها الغطاء (L'étiquette).
- في حالة وقوع خطأ في المنتج (الغطاء)، يرسل إلى مكان الغرز لإصلاحه.
- التأكد من وضعية الحافة على الغطاء.
- يقوم العامل على آلة الطي (Plieuse) بتهديب أطراف الغطاء في حالة وجود زوائد.
- في حالة وجود عيوب غير قابلة للإصلاح بالغطاء يتم وضعها في منطقة عدم المطابقة (la zone de non-conformité) و يتم إعلام رئيس العمال و هذا من أجل تسجيلها و اقتراح الإجراءات التصحيحية و سبل التعامل مع الانحرافات.

### 2-3 تدقيق و ضبط جودة منتجات المؤسسة.

يعد الهدف الأساسي لتدقيق الجودة هو المحافظة على تقديم منتجات ذات جودة عالية و عدم السماح بتدني مستوى فاعلية نظام الجودة المعتمدة في المؤسسة و سنحاول إظهار مختلف مراحل التدقيق الداخلي أثناء ضبط الجودة و مدى أهميته في عمليات الرقابة على مستوى المؤسسة و هي كما يلي:

**1-التخطيط:** يتم تخطيط برنامج التدقيق الداخلي بحيث يأخذ بعين الاعتبار التأكد من أن نظام إدارة الجودة يعمل حسب متطلبات شهادة الإيزو و يتم بحث برنامج التدقيق الداخلي بين فريق التدقيق و قسم ضبط الجودة فمعظم آراء المدقق الداخلي المتعلقة بالمهام التدقيقية تخضع لوجهة نظر ضبط الجودة و يشترط في فريق التدقيق أن يتمتع بالمعرفة و الخبرة الكافيتين بمتطلبات شهادة الجودة ISO9001 كما قد يستعين أيضا بخدمات الخبراء الفنيين بالمؤسسة في حالات تنفيذ مهام تدقيقية مرتبطة بنظام إدارة الجودة و متطلباته، و لضمان تنفيذ التدقيق بصيغ فاعلة و التوصل إلى نتائج دقيقة يتعين على ممثل الإدارة التأكد من تهيئة ما يأتي من المتطلبات:

- (1) تحديد مجال التدقيق.
- (2) تسمية مدقق أو أكثر حسب طبيعة العمل.
- (3) تزويد المدقق بقوائم فحص لتسهيل مهمته و من بينها: تقارير التدقيق السابقة، المواصفات المرجعية للاستفادة منها لأغراض المقارنة، تعليمات العمل ذات العلاقة و خطة الفحص و أساليب التفتيش النوعي المعتمدة في الموقع.
- (4) التنسيق مع الجهة التي سوف تتم عملية التدقيق فيها.
- (5) التأكد قبل البدء بعملية التدقيق أن المدقق قد قام بما يأتي من مهام: التعرف على الموقع المراد تدقيقه، الاطلاع على الإجراءات و تعليمات العمل المعتمدة في الموقع، التعرف على الهيكل التنظيمي للورشنة المراد تدقيقها و استيعاب العمليات التي تجري في الورشة للوقوف على الأماكن الممكنة للبحث فيها عن الأدلة الموضوعية للمطابقة من عدمها.

**2-التنفيذ:** تتضمن هذه المرحلة ثلاث خطوات رئيسية و هي:

**1-2المقابلة الافتتاحية:** إن المضمون الرئيسي لهذه المقابلة يتمثل في عرض المدقق لخطة التدقيق الداخلي و الجدول الزمني المحدد لها على المعنيين بها كافة و لضمان التوصل إلى الهدف من إجراء هذه المقابلة يتعين على المدقق أن يوضح للمجتمعين الغرض من التدقيق و نطاقه علاوة على إعلامهم بما سيقومون به و هذا ما لا يعكسه واقع المؤسسة إذ يلاحظ غياب قنوات الاتصال بين التدقيق الداخلي و عمال ضبط الجودة و تتضمن هذه الخطوة:

- 1- فحص الوثائق و السجلات و الأنظمة ذات العلاقة بعملية التدقيق للتأكد من فاعليتها إضافة إلى الإطلاع على كافة إجراءات و أوراق و تقارير عمل قسم ضبط الجودة.
- 2- التأكد بصيغة اختبار ايجابي من كون إجراءات العمل الممارسة مطابقة و خاضعة لظروف الضبط طبقا لمتطلبات الوثائق المفحوصة.
- 3- التحدث مع الأفراد الذين يؤدون الأعمال بشكل مباشر و ليس مع المشرفين عليهم فقط لتوفير فرصة للتعبير عن آرائهم لكون كل منهم خبير في مجال عمله.
- 4- الإجابة على كافة الاستفسارات العملية المتعلقة بالتدقيق الداخلي في أثناء تنفيذه.
- 5- الاتفاق على موعد المقابلة الختامية لعرض و مناقشة ما تم التوصل إليه من استنتاجات.

**2-2تنفيذ التدقيق:** إن أهم فكرة يجب أن تحمى على المدقق الداخلي أثناء تنفيذ عملية التدقيق هي أن ما يجب أن يحدث يحدث فعلا و على هذا الأساس يتعين على المدقق جمع المعلومات ذات الصلة بالعمل المعني بالتدقيق و التأكد من دقتها من خلال ملاحظة أساليب تنفيذ العمل و مقارنتها بدليل الإجراءات المعتمدة لأغراض التطبيقات أو تعليمات العمل و أي وثائق مساعدة أخرى و تتم عملية ضبط جودة المنتجات على النحو التالي:

**-التحكم في جودة المواد الداخلة في الإنتاج:** يقوم المدقق الداخلي هنا بتدقيق العمليات و الأنشطة بهدف التأكد من أن نظام الجودة يعمل كما هو مخطط له و يعمل على تقويم أساليب الرقابة المستخدمة بحيث يتم التأكد من أن الأنشطة و العمليات تسير حسب متطلبات شهادة الإيزو 9001.

إن إجراءات عملية الشراء التي تقوم بها المؤسسة تقتضي أن تكون جميع المواد المشتراة من الخارج مطابقة لمتطلبات الشراء المحددة من طرفها مسبقا ، و تتولى هذه المهمة مصلحة التموين و التسويق بالتعاون مع مسؤولي الوظائف التالية:

- الرئيس المدير العام (الموافقة).
- مدير الإنتاج و الصيانة، مسؤول نظام إدارة الجودة(التدقيق و الفحص).
- المصالح المستخدمة(رؤساء الورشات) للمواد المطلوبة.
- مديرية المالية و المحاسبة(التسديد).

و يقوم المدقق الداخلي بالسهر على المطابقة الفعلية للمواصفات و نظامية الإجراءات، و تقوم المؤسسة بشراء خمسة(05) أصناف من المواد و هي: المادة الأولية(ACRYLIQUE) و هي عبارة عن قطن خام، خيط سداة النسيج Fil de Chaine، خيط الخياطة Fil a Coudre، و حواف

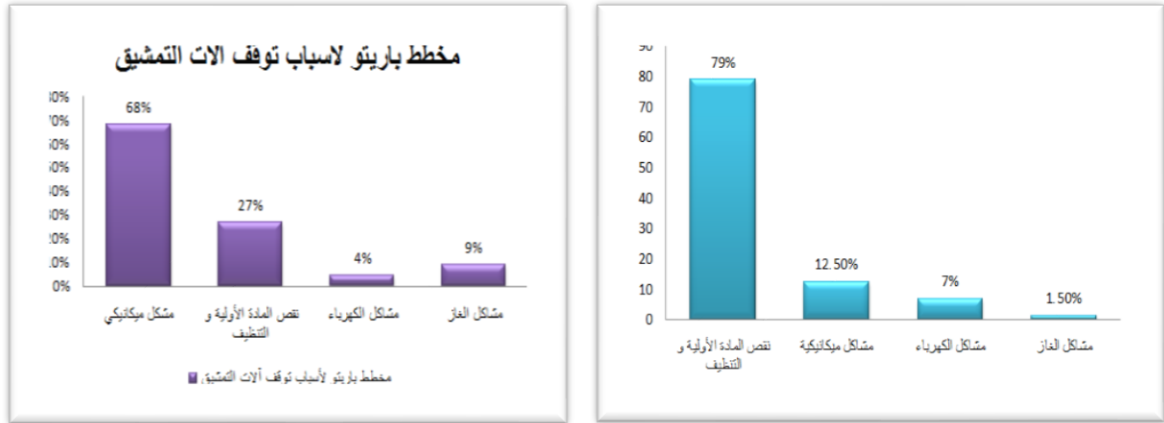
الأغطية (le Ruban De La Couverture)، و أخيرا حاويات الأغطية (L'emballage De La Couverture)، و تشتري المؤسسة كل هذه المواد من داخل الجزائر باستثناء المادة الأولية (ACRYLIQUE) التي تحصل عليها الخارج (إسبانيا، تركيا)، أما بالنسبة لحافة الغطاء و حاويته فيتم فحصها في الموقع أثناء سير العملية، أما بالنسبة لخيط سداة النسيج فيتم إرسال عينة منه إلى شركة النسيج و الحرير SOITEX بتلمسان لإجراء التحاليل اللازمة لإثبات المطابقة أو عدمها، و تعتبر عملية فحص ومراقبة المادة الأولية من أهم أولويات المؤسسة فهي تستقبل (ACRYLIQUE) على شكل أسطوانات مستطيلة الشكل و تأخذ عينة من الأطراف الأربعة و من الوسط و يتم إرسالها لإجراء الفحص (فيزيائي و كيميائي) بالمركز الوطني للنسيج و الجلود (CNTC) ليتم بعد ذلك مقارنتها مع الوثيقة الفنية، و في حالة وجود عيب بالمادة الأولية يتم إخطار المورد بنتائج الفحص لتسوية الوضع و تصحيح الأخطاء و في هذا الصدد يتأكد المدقق الداخلي من كافة السجلات المالية و التشغيلية و يقوم بمراقبة تنفيذ الإجراءات التصحيحية و هذا ما يساعده على تقييم أداء الأنشطة بالمؤسسة.

و تجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسة في ميدان تقييم و اختبار مورديها تقوم باختبارهم حسب مطابقة موادهم المطلوبة من طرف المؤسسة و سرعة استلام المؤسسة للمواد المطلوبة منهم و أتمتها و إجراءات الدفع، و يكون الاختيار عادة طبقا لمعايير الاختيار التي تم وضعها مسبقا و ذلك على أساس إيجابية التعامل مع الموردين خلال مدة زمنية معينة، حيث تقوم مديرية التموين و التسويق باعتماد لائحة من الموردين المؤهلين و بعد ذلك يقوم مسؤول إدارة الجودة بتعيين الموردين المناسبين و كيفية التعامل معهم و يتأكد المدقق الداخلي من سلامة إجراءات التعاقد و مدى مطابقة المواد المعروضة مع نوعية المواد المطلوبة .

### -التحكم في جودة المنتجات خلال مراحل الإنتاج.

#### ❖ التحكم في جودة المنتجات خلال مرحلة الغزل:

تضم هذه المرحلة ثلاث نقاط الفحص، حيث تعتمد المؤسسة في التحكم في جودة المنتجات خلال عملية تمشيق الصوف و تمديد الأغطية على تتبع جودة الأشرطة في العمليتين بالاستعانة بمخططات باريتو في كل شهر، حيث تستوضح من خلالها أسباب توقف الآلات خلال العمليتين و فيما يلي عرض لمخطط باريتو أثناء فترة الدراسة للعمليتين: **مخطط باريتو لأسباب توقف آلات المسحبة:**



المصدر: مديرية الإنتاج و الصيانة.

يلاحظ من خلال الرسمين البيانيين لأسباب توقف الآلات في كل من العمليتين على التوالي: (تمشيق الصوف) و (تمطيط الأشرطة)، أن المشاكل التي يتعين على متخذي القرار إعطائها الأولوية في الحل هي على التوالي: المشكل الميكانيكي للآلات بنسبة 68% من مجموع مشاكل توقف الآلات و مشكل نقص المادة الأولية و التنظيف بنسبة 79% .

و فيما يخص نقطة الفحص الثالثة في مرحلة الغزل، و التي تأتي قبل بداية مرحلة إنتاج أخرى (مرحلة النسيج)، و لذلك يعتبر المنتج الحاصل من عملية الغزل هذه (خيط نسيج Fil De Trame) كمدخل في مرحلة النسيج الموالية، حيث تقوم المؤسسة هنا بفحص عينات من الإنتاج في هذه العملية طبقا للإنتاج اليومي من خيط النسيج و تحدد المواصفة الموضوعية من طرف إدارة الإنتاج و الصيانة أن يكون معدل وزن 50 مترا من الخيط الذي يمثل حجم العينة يتراوح

ما بين 17.5 غرام و 18.5 غرام و يوضح الجدول

المولي معامل التغيير لعينات من وزن خيط النسيج خلال فترة الدراسة.

الوزن المتوسط	الانحراف المعياري	معامل التغير
17,61	0,4	2%
17,64	0,45	3%
17,64	0,35	2%
17,61	0,66	2%
17,55	0,3	2%
17,33	0,41	4%
17,25	0,65	4%
17,55	0,47	3%
17,75	0,26	1%
17,75	0,26	1%
17,75	0,3	2%
17,72	0,31	2%
17,55	0,3	2%
17,47	0,43	2%
17,47	0,42	2%
17,46	0,5	3%
17,46	0,53	3%
17,44	0,38	2%
17,39	0,37	2%
12,61	0,48	4%

المصدر: مديرية الإنتاج و الصيانة.

تستخدم المؤسسة معامل التغير (CV) لمراقبة وزن خيط النسيج حيث يفترض به أن يتراوح بين 3% و 5%. و يلاحظ من خلال الجدول السابق بأن قيم المتوسطات أوزان العينات اليومية لن تصل إلى الحد الأدنى لمواصفة وزن خيط النسيج التي حددتها سابقا المؤسسة بـ: 17.5 غ مما يدل على عدم الانسجام بين المعايير الموضوعية و الإنتاج الفعلي فيقوم المدقق الداخلي باقتراح إجراءات تصحيحية بشأن المعايير المعتمدة و مدى مطابقتها .

❖ التحكم في جودة المنتجات خلال مرحلة النسيج: تكتسي هذه المرحلة أهمية كبيرة في العملية الإنتاجية، و تتم عملية الرقابة من خلال نقطة الفحص بمراقبة فيزيائية لكل المخرجات أي بنسبة 100%، و عملية الفحص هنا تتم بشكل أوتوماتيكي حيث تتطلب انتباه العامل القائم على آلات الإنتاج و التي بدورها تعطي إشارات حول مطابقة المنتج للمواصفات أو عدمها و يتكفل عاملان بمراقبة عمل أربع (04) آلات مما يجعل الضغط عليهما كبيرا و يستدعي منهما جهدا إضافيا.

❖ التحكم في جودة المنتجات خلال مرحلة الإتمام: تضم هذه المرحلة أربعة نقاط فحص و تعتبر عملية تصويف القماش و فصل الأغطية أهم خطوتين فيها و تتم عملية التحكم في جودة المنتجات خلالها على النحو التالي:

**التحكم في جودة منتجات عملية تصويف القماش:** كما سبق الإشارة فإن العامل القائم على آلة تصويف القماش هنا يقوم بالمراقبة المرئية و ذلك عبر مراقبة شعر (وبر) القماش للتأكد من أن كل القماش تم تمشيطة بشكل جيد و تستمر عملية التصويف حتى يحصل على قماش ذو جودة مناسبة و الجدول الموالي يظهر عدد من العيوب التي قد تعيق عملية الإنتاج و نسب وقوعها:

العيوب	التكرار	النسبة %
خيط غير منظم	5	0,38%
التعبئة	5	0,38%
تجانس Fil De Chaine	3	0,23%
نسج القماش	2	0,15%
عيوب بالقماش JACQUARD	8	0,61%
البقع	3	0,23%
اللون	2	0,15%
المجموع	28	2,15%
عدد الوحدات المنتجة	1302	

المصدر: مديرية الإنتاج و الصيانة.

في هذه الحالة و من أجل التعرف بدقة على الأسباب التي أدت إلى هذه العيوب و غيرها يمكن للمؤسسة الاستعانة بنموذج السبب-النتيجة و الذي يعتبر من أنجع الطرق المستخدمة في مراقبة الجودة .

**التحكم في جودة المنتجات عملية فصل الأغطية:** تعتبر عملية فصل الأغطية من أهم عمليات التحكم في جودة المنتج حيث تكون مدخلات هذه المرحلة عبارة لفائف من القماش يقوم العامل المكلف بفصلها حسب الطلب فبالنسبة للغطاء JACQUARD يكون الطول المطلوب X 2,00



2,40 م أما الغطاء RATIERE فيكون الطول المطلوب 2,00X 2,40 م و فيما يلي جدول لمراقبة أوزان الأغشية و نسبة عدم المطابقة خلال فترة الدراسة:

%		عدد الوحدات غير المطابقة		متوسط الوزن		إنتاج jacquard		
ratière	jacquard	ratière	jacquard	متوسط الوزن	إنتاج ratière	متوسط الوزن	إنتاج jacquard	
76%	12%	820	246	2,83	1086	3	2073	1
75%	13%	798	250	2,78	1062	2,99	1860	2
63%	10%	485	164	2,78	775	2,99	1640	3
52%	10%	434	157	2,8	840	3,01	1581	4
26%	10%	207	146	2,83	809	2,97	1520	5
38%	9%	304	133	2,77	800	2,94	1466	6
39%	13%	525	172	2,82	1334	2,98	1369	7
75%	10%	494	136	2,86	655	2,97	1322	8
75%	13%	604	127	2,78	801	2,97	990	9
69%	10%	801	74	2,74	1167	2,95	709	10
75%	12%	523	203	2,88	693	3,01	1740	11
14%	11%	140	172	2,75	988	2,95	1529	12
30%	11%	193	201	2,93	653	2,97	1850	13
25%	14%	204	109	2,85	801	2,99	752	14
75%	11%	490	99	2,86	650	2,93	865	15
40%	10%	334	216	2,77	840	2,98	2073	16
47%	11%	485	141	2,83	1040	2,94	1275	17
75%	14%	523	187	2,79	693	2,99	1322	18
76%	12%	450	170	2,8	596	2,99	1398	19
40%	15%	347	190	2,75	858	3,01	1236	20
75%	15%	490	205	2,83	650	2,98	1356	21
		9651	3498	59,03	17791	62,51	29926	المجموع

المصدر: مديرية الإنتاج و الصيانة.

#### ❖ التحكم في جودة المنتجات النهائية.

تساعد نتائج التدقيق هنا في التعرف على مدى كفاءة نظام إدارة الجودة فيها و للتحكم في جودة المنتجات النهائية، تقوم عملية الفحص على مراقبة أوزان الأغشية و أبعادها و ذلك بإتباع الخطوات التالية:

- التأكد من أن الأغشية المراد معاينتها على شكل دفعات إنتاجية في منطقة أو مكان خاص بالفحص قبل تخزينها.
- سحب غطاء واحد من كل دفعة.
- التأكد من أن الغطاء المسحوب يحمل بطاقة المتابعة.
- يجب القيام بعملية الفحص في قاعة الفحص المخصصة له، فإذا أعطت عملية السحب الأولى انحرافا في المعايير و مقاييس الجودة المحددة من طرف المؤسسة يتم اللجوء إلى سحب ثاني و ثالث و إذا حصل فرق أيضا في الفحصين الثاني و الثالث يتم عزل كل الدفعة من الأغشية في المكان المخصص للمنتجات غير المطابقة. (La Zone De Produit Non-Conforme) و يقوم المدقق الداخلي بالتأكد من النتائج بإعادة الفحص و مراجعة الإجراءات المتخذة و يعد تقريرا بحالات عدم المطابقة من أجل تضمينها لتقريره النهائي، و فيما يلي المواصفات و المعايير الواجب توفرها بالأغشية JACQUARD و الأغشية Ratière على التوالي:

معايير الجودة للغطاء Ratière.

معايير الجودة للغطاء JACQUARD.

وزن الغطاء: 2,680 كغ ± 100 غ
الرسومات: JACQUARD
الأبعاد: 2,00 * 2,40
المادة الأولية: 100 % ACRYLIQUE
الوزن: 588 غ/م ± 2,5 %
الرقم المتري: 40/2 : Fil de chaine
الكثافة: 10 fil/cm
الرقم المتري: 3 : Fil De Trame
الكثافة: 12 fil/cm

وزن الغطاء: 2,540 كغ ± 100 غ
الرسومات: RATIERE
الأبعاد: 2,00 * 2,40
المادة الأولية: 100 % ACRYLIQUE
الوزن: 530 غ/م ± 2,5 %
الرقم المتري: 40/2 : Fil De Chaine
الكثافة: 10 fil/cm
الرقم المتري: 3 : Fil De Trame
الكثافة: 11 fil/cm

المصدر: مديرية الإنتاج و الصيانة.

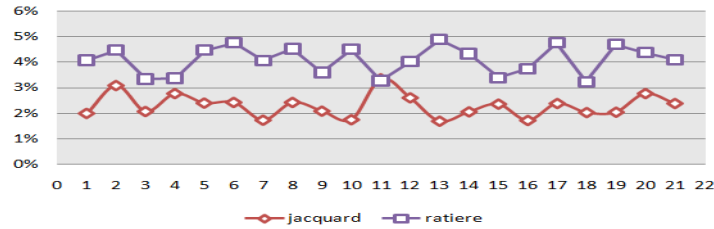
تقوم المؤسسة بوضع خرائط يومية و شهرية للتغيير في معامل التغيير لوزن الغطاء و كما سبق الإشارة فإن المؤسسة تقوم بسحب عينة واحدة من كل دفعة منتجة على شكل لفائف أغطية و يقوم العامل المختص بعملية الوزن و الجدول الموالي يوضح الانحرافات في الأوزان المسجلة خلال فترة الدراسة

الوزن المتوسط كغ	الانحراف المعياري	معامل التغيير	الوزن المتوسط كغ	الانحراف المعياري	معامل التغيير
2,9	0,06	2%	2,7	0,11	4%
2,91	0,09	3%	2,69	0,12	4,46%
2,89	0,06	2%	2,69	0,09	3,35%
2,88	0,08	3%	2,67	0,09	3,37%
2,91	0,07	2%	2,47	0,11	4,45%
2,88	0,07	2%	2,74	0,13	4,74%
2,88	0,05	2%	2,71	0,11	4,06%
2,88	0,07	2%	2,66	0,12	4,51%
2,87	0,06	2%	2,78	0,1	3,60%
2,85	0,05	2%	2	0,09	4,50%
2,68	0,09	3%	2,74	0,09	3,28%
2,68	0,07	3%	2,74	0,11	4,01%
2,95	0,05	2%	2,67	0,13	4,87%
2,91	0,06	2%	2,78	0,12	4,32%
2,96	0,07	2%	2,66	0,09	3,38%
2,9	0,05	2%	2,67	0,10	3,75%
2,93	0,07	2%	2,74	0,13	4,74%
2,95	0,06	2%	2,78	0,09	3,24%
2,93	0,06	2%	2,78	0,13	4,68%
2,88	0,08	3%	2,75	0,12	4,36%
2,93	0,07	2%	2,69	0,11	4,09%

المصدر: مديرية الإنتاج و الصيانة.

كما سبق يتضح أن متابعة القائمين على عملية رقابة خاصية الجودة المتعلقة بوزن الأغطية عن طريق معامل التغيير لا يمكن أن تضمن أن لا يتجاوز وزن الغطاء الحد الذي تتكلف فيه المؤسسة وزنا زائدا للأغطية، مما يعني عدم كفاية متابعة تغيير معامل التغيير في حدود دنيا و قصوى لمراقبة خاصية الجودة الجوهرية بالنسبة للمنتج (وزن الغطاء) و الشكل البياني الموالي يوضح خريطة مراقبة لمعامل التغيير لوزن الغطاء.

#### خريطة مراقبة لمعامل التغيير لوزن الغطاء



المصدر: وثائق المؤسسة.

و يقوم المدقق هنا بناء على معايير الأداء و متطلبات شهادة الإيزو 9001 بتحديد الانحرافات و المخاطر المحتملة و رفع تقارير حولها إلى الجهة المسؤولة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية و الوقائية المناسبة و يتابع تنفيذ توصياته المتعلقة بالانحرافات المكتشفة و المخاطر المحتملة و كيفية معالجتها فعادة عند ظهور فوارق بين ما هو كائن و ما يجب أن يكون يقوم هنا المدقق بمناقشة كل فارق في الوقت نفسه الذي تم تشخيصه مع المدقق عليه بغية التوصل إلى تحديد الحقائق ذات العلاقة فقط لاعتمادها كدليل موضوعي لعدم المطابقة و هذا ما يستدعي أن يكون المدقق الداخلي على دراية و معرفة كبيرة بالطرق الإحصائية المتعلقة بضبط الجودة.

**3-المقابلة الختامية:** بعد الانتهاء من تنفيذ عملية التدقيق تجرى مقابلة ختامية بين المدقق الداخلي و الأفراد المكلفين بضبط الجودة و هذا من أجل منحهم

فرصة إعطاء أية ملاحظات و بعد قبولهم بالنتائج المتوصل إليها من طرف المدقق الداخلي يتم الاتفاق على:

-الإجراءات التصحيحية الواجب اعتمادها لحالات عدم المطابقة لمعالجتها من جانب و ضمان عدم تكرارها من جانب آخر.

-الوقت المتوقع لإكمال الإجراءات التصحيحية و إجراءات منع تكرار حالات عدم المطابقة و ينبغي أن تكون هذه الإجراءات شاملة.

-توقيع رئيس كل ورشة مدققة على النموذج الخاص بطلب كل إجراء تصحيحي من أجل اعتماده كإشارة واضحة على إدراكه لحالات عدم المطابقة و موافقة عليها.

**4- كتابة التقرير:** تعد هذه المرحلة الجزء الحساس لعملية التدقيق لأن ما يتوصل إليه المدقق من فوارق يمثل المخرجات النهائية للتقرير الرسمي لعملية التدقيق، و بالنظر إلى هذه الأهمية المتميزة لهذا الجزء من التدقيق الداخلي يتعين مراعاة جملة من الضوابط لكل من:

- ✓ معلومات التدقيق الداخلي.
- ✓ أهداف التدقيق الداخلي.
- ✓ نتائج عملية التدقيق.
- ✓ تقرير التدقيق.

**5- المتابعة:** يمكن عموماً حصر المهام الرئيسية لهذه المرحلة في النقاط التالية:

- تحديد حالات عدم المطابقة و تعريفها.
- إصدار طلب أو طلبات الإجراءات التصحيحية.
- تحديد المدة الزمنية اللازمة لإنجاز الأنشطة التصحيحية بالاتفاق مع الورشة المدققة.
- متابعة الأنشطة التصحيحية و تقييم فعاليتها.
- توثيق نتائج تنفيذ الأنشطة التصحيحية في السجلات الخاصة بها.
- غلق طلبات الأنشطة التصحيحية و توثيق ذلك في السجلات.
- رفع التقرير للرئيس المدير العام كإشارة إلى التزام الورشات بالإجراءات التصحيحية بالكامل.

**6- التوثيق:** إن المضمون الرئيسي لهذه المرحلة يتمثل بوجود حفظ وثائق التدقيق في ملفات بصورة تضمن سهولة الرجوع إليها عند الحاجة من جانب و المحافظة عليها من فقدان و التلف من جانب آخر بغية اعتمادها كمرجع لأنشطة التدقيق اللاحقة و أهم الوثائق الواجب حفظها هي:

- خطة التدقيق.
- قوائم التدقيق التي اعتمدت لتنفيذ نشاط التدقيق.
- الإجراءات التصحيحية و طرق تنفيذها.
- الوثائق المتعلقة بفعالية متابعة الإجراءات التصحيحية.
- تقرير التدقيق النهائي.

**خلاصة:** لقد عرف التدقيق الداخلي تطورات عديدة في السنوات الأخيرة غيرت من النظرة التقليدية التي حضى بها كوسيلة لاكتشاف الأخطاء و تحديد الانحرافات بعد وقوعها، ليصبح أداة رقابية فعالة، واقية و معالجة للأخطاء تساهم في خدمة الإدارة التي تسعى إلى زيادة حصتها السوقية و مضاعفة قدرتها التنافسية لمواجهة تيار التغيير و العولمة، فبالإضافة إلى سماحه لها بتعزيز سيطرتها على إمكانياتها و طاقاتها الإنتاجية و مساهمته في تقييم المخاطر و الحماية منها و تقديم الاستشارات لمتخذي القرار و المتعلقة بحالات عدم المطابقة و كيفية علاجها و اقتراح الإجراءات التصحيحية و الوقائية المناسبة و السهر على تنفيذها، فإنه يعزز فرص المؤسسة عن طريق تدقيق الجودة في الوصول إلى إدارة شاملة للجودة من خلال ضبطه لجودة المنتجات بما يتوافق مع متطلبات الحصول على شهادة الجودة ISO 9001، و من خلال وقوفنا على واقع التدقيق الداخلي بإحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الجودة تبين لنا أنها تساهم في تطوير الجودة من خلال تبنيها لمبادئها و متطلباتها خاصة تلك المتعلقة بتدقيق و ضبط جودة المنتجات و هذا ما سمح لها بمواجهة المنافسة المحلية و الأجنبية في مجال صناعة الأغذية الكلاسيكية و خلصنا إلى جملة من التوصيات و التي يمكن اعتبارها بمثابة مساهمة بسيطة في مجال إدارة الجودة و تحسين أداء التدقيق الداخلي في ضبط جودة المنتجات بالمؤسسات الصناعية الجزائرية يمكن حصرها في النقاط الرئيسية التالية:

1. تكريس كافة الموارد و الإمكانيات التي تتيح للمدقق الداخلي القيام بمهام وظيفته بشكل سليم و باستقلالية تامة.
2. ضرورة تكوين المدققين الداخليين بشكل مستمر بدورات متعلقة بإدارة الجودة الشاملة على اعتبار أن التدقيق الداخلي مطلب رئيسي للمواصفة الدولية و عدم احترامها قد يعرض المؤسسة لسحب الشهادة أو وقفها.
3. إشراك كل من عمال قسم التدقيق و ضبط الجودة في الترصتات و الدورات التكوينية المتعلقة بشهادة الجودة ISO 9001 و متطلباتها.
4. ضرورة خلق قنوات اتصال و تعاون بين التدقيق الداخلي و ضبط الجودة فيما يتعلق بمهام كل منهما تفادياً للازدواجية في المهام و هذا من خلال تبادل المعلومات و الآراء و اقتراح الإجراءات التصحيحية و الوقائية المناسبة الخاصة بحالات عدم المطابقة و كيفية علاجها.

الإحالات والمراجع :

- <sup>1</sup> KAMISKE.G.F & BRANER. J.P : « Management De La Qualité De A à Z », Masson, Paris, 1994.
- <sup>2</sup> DILWORTH.J: « Operation Management », 2 Ed, Ed. McGraw-Hill, New York.1992.
- <sup>3</sup> Evan.J: « Production Operation Management », 5<sup>ème</sup> Edition, West Publishing Co, New York, 1997.
- <sup>4</sup> Kenneth.H.R: « Project Quality Management: Why, What and How », J. Ross Publishing.Inc, Florida, USA, 2005.
- <sup>5</sup> Neuville.J.P: «La Qualité En Question », Revue Française De Gestion. Mars, Avril, Mai, 1996.
- <sup>6</sup> Crosby.P.B : «La Qualité C'est Gratuit », Economica, Paris, 1986.
- <sup>7</sup> STORA.G&MONTAIGNE.J : « La Qualité Total Dans L'entreprise », Editions D'organisation, Paris, 1986.
- <sup>8</sup> Kenneth.H.R: « Project Quality Management: Why, What and How », op.cit.
- <sup>9</sup> مؤيد الفضل، يوسف الطائي: "إدارة الجودة الشاملة من المنتج إلى المستهلك- منهج كمي-"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- <sup>10</sup> أحمد الخطيب: "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الإدارة الجامعية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 2000/03، عمان، الأردن.
- STORA.G&MONTAIGNE.J : « La Qualité Total Dans L'entreprise », Editions D'organisation, Paris, 1986, p.31.<sup>11</sup>
- <sup>12</sup> توفيق محمد عبد المحسن: "تخطيط و مراقبة جودة المنتجات-مدخل إدارة الجودة الشاملة-" دار النهضة العربية، عمان، 1998.
- <sup>13</sup> Juran.J.M : « Quality Control Handbook », Third Edition, Mc Graw-Hill Book co, New York, 1974, p 225.
- <sup>14</sup> فريد عبد الفتاح، زين الدين: "تخطيط و مراقبة الإنتاج-مدخل إدارة الجودة-"، دار الكتاب، عمان، الأردن، 1997.
- <sup>15</sup> مأمون سليمان الدرادكة: "إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- <sup>16</sup> محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص: "إدارة الجودة المعاصرة-مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج و العمليات و الخدمات"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- <sup>17</sup> Lawrence.D.F: « Basic Of Supply Chain Management », Ed Hill, New York, 2001.
- <sup>18</sup> Villalonga.C: « Audit Qualité Interne :Manager Avec Efficacité Son Processus D'audit », 2 Edition, Dunod, Paris, 2007, p.06.
- <sup>19</sup> Micol.A : «Formes D'audit », Encyclopédie De Comptabilité, Contrôle De Gestion Et Audit », Economica, Paris, 2000, p.737
- <sup>20</sup> Villalonga.C, op cit, p.03-04.
- <sup>21</sup> Villalonga.C, op cit, p.06.
- <sup>22</sup> Crosnier.J.J : « Avec Iso 9000 Version 2000, Les Auditeurs Vont Devoir Conduire Un Audit A Valeur Ajoutée : L'audit Qualité Pour Une Vraie Efficacité », Dossier, 2002, [www.qualité-info.net/./QR\\_16-0204-Audit\\_Qual.pdf](http://www.qualité-info.net/./QR_16-0204-Audit_Qual.pdf).
- <sup>23</sup> Alain.R : « Rater Un Audit, C'est Se Focaliser Sur Des Ecart De Procédure », Dossier, 2002, [www.qualité-info.net/./QR\\_16-0204-Audit\\_Qual.pdf](http://www.qualité-info.net/./QR_16-0204-Audit_Qual.pdf).
- <sup>24</sup> Mougine.Y: « Les Nouvelles Pratiques De L'audit De Management QSEDD », Edition Afnor, Paris, 2002, p.223-224.
- <sup>25</sup> محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم: "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية"، دار اليازوري العلمية للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2008.

## طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية

### دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية

أ. براهيم آسية

جامعة تلمسان، مخبر LARMHO

[brahimi.assia@ymail.com](mailto:brahimi.assia@ymail.com)

د. ثابت اول وسيلة

جامعة تلمسان

[tabet\\_wassila@yahoo.fr](mailto:tabet_wassila@yahoo.fr)

**الملخص:** تعد الموارد البشرية العنصر المحرك والفعال في المؤسسة الاقتصادية وخاصة أصحاب الكفاءات والمهارات، وفي ضوء التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة والعولمة، أصبح لزاما على المؤسسات تبني آليات وطرق تمكنها من تنمية كفاءاتها البشرية وتسخير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك، لان التنافس في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية وتنميتها باعتبارها القادرة على الإبداع والتطوير وتحقيق الفرق بين المؤسسات، و في هذا المقال سأحاول التطرق إلى أهم الطرق التي تلجأ إليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتنمية كفاءاتها. أقمنا المقال بدراسة ميدانية اد قمنا بتوزيع استبيان على عينة مكونة من 100 مؤسسة. أبرز النتائج التي توصلنا اليها ان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعتمد على التكوين والتحفيز للإبقاء على الكفاءات الموجودة بحوزتها. ايضا لا يعتبر التدريب من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار تنمية الكفاءات البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءات، تكوين الكفاءات، تحفيز الكفاءات.

#### Abstract:

The aim of this paper knowledge the basic concepts related to attracting competence to highlight its importance for Algerian companies and identify the reality of the Algerian company and its ability to attract the necessary competencies and maintain them through An Empirical Study. We finished our article by an empirical study to test our hypotheses. We choose the sample composed of 100 Algerian companies. We used regression in Analyse data by spss V 24.0 software. The alpha Cronbach's coefficient of the items equal (0.975). According to the results, the worker's competency Formation and motivation have an effect on the maintaining competencies process in Algeria companies.

**Keywords:** competencies, capacity building, motivating talent

## مقدمة:

لعل أهم ما ميز التغيرات والتحولات الاقتصادية التي شهدتها القرن الحادي والعشرين هو تنامي الاهتمام بالموارد البشري واعتباره المفتاح السحري في المنظمات الحديثة، فوجود الانسان المفكر والعالم في مجتمعه يشكل عامل قوة وعنصرهما في ركيزة البناء الاقتصادي، وقد أكدت معظم التوجهات الادارية على توجيه الأهمية من قبل المنظمات للموارد البشرية واعتبارها رأس المال النادر الحصول عليه خاصة أصحاب الكفاءات والمهارات، حيث تتمتع الكفاءات البشرية في المنظمات المعاصرة بقدرة فائقة على الانتقال بين المنظمات و البلدان المختلفة بشكل لم يسبق له مثيل، وتتزايد حدة هذه الظاهرة يوماً بعد يوم مع تصاعد موجة العولمة، و بعد أن كانت المؤسسات تتصارع في حروب الأسعار و التسويق، بدأ صراعها يدور حول إمكانية تنمية كفاءاتها البشرية بهدف تطويرها و تنمية الكفاءات عليها التي تعد من أهم الموارد غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة و أهم مصدر رئيسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. انطلاقاً مما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما هي أهم الطرق والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية للاحتفاظ بالكفاءات وتنميتها؟ من خلال هذه الورقة البحثية سنحاول الإجابة عن هذه الإشكالية عبر المحطات التالية:

\*الإطار المفاهيمي للكفاءات.

\* طرق تنمية الكفاءات

\* الدراسة التطبيقية

## الجانب النظري:

### أولاً: الإطار المفاهيمي للكفاءات:

لقد تعددت التعاريف بشأن مصطلح الكفاءة واختلفت، حيث يعتبر من المواضيع الشائكة التي يصعب إعطاؤها تعريف شامل ودقيق، وفيما يلي سنتناول مفهوم الكفاءات أبعادها وأنواعها.

### 1- مفهوم الكفاءات:

كان هناك عدة حركات مهدت لظهور الكفاءات وساهمت بشكل كبير في تطوير هذا الحقل، أشهرها الدراسات التي قام بها عالم النفس ماكليند والتي نشرت عام 1972 حيث انه توصل بعد مراجعة عدد من الأبحاث والدراسات والاختبارات الأكاديمية والعلامات لمجموعات من الطلاب إلى أن العلامات الأكاديمية:

➤ لا تعد مؤشراً على النجاح في الحياة أو العمل

➤ تنحاز بشكل عام باتجاه الطبقة الاجتماعية \_ الاقتصادية الأقل في المجتمع.

وقد عرف ماكليند الكفاءات على أنها: \* الخصائص المرتبطة بالأداء الناجح \* أما (سبينسر) spencer فقد أشار في عام 1993 إلى أن خصائص الكفاءات تقع ضمن خمسة أنواع وهي المعارف والمهارات والسمات والقيم ومفهوم الذات<sup>(1)</sup> وهناك من يعرف الكفاءة بأنها: \* القدرة على استخدام المعارف، المهارات والسلوكيات في حالة التنفيذ\*<sup>(2)</sup>

-يعرفها المجلس الوطني للمؤهلات المهنية في المملكة المتحدة بأنها: "القدرة على تطبيق المعرفة والفهم والمهارات الفنية والفكرية لأداء فعال وفق المعايير المطلوبة في العمل"<sup>(3)</sup>

كما تم تعريفها على أنها "القدرة على التعبئة بتجميع وتنسيق الموارد في إطار صيرورة عمل محددة من أجل تحقيق نتائج محددة مسبقا " <sup>(4)</sup>

فمفهوم الكفاءة ادن يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها<sup>(5)</sup>.

## 2-أبعاد الكفاءات:

حدد « TOMAS DURAND » ثلاثة أبعاد أصلية للكفاءة تتمثل في: المعرفة، الممارسة والمواقف <sup>(6)</sup>

**1-2المعرفة: savoir:** تتمثل في المجموع المهيكل للمعلومات المندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها وإنجاز عملياتها في سياق خصوصي، عبر تجنيد تفسيرات مختلفة، جزئية ومتناقضة في بعضها.

**2-2 الممارسة أو التطبيق savoir-faire:** يتعلق بالقدرة على الانجاز بصفة ملموسة وفق مسار أو أهداف محددة سلفا، هذه المعارف العملية لا تقصي المعرفة، غير انه يمكن ألا تتطلب فهما أساسيا لأسباب سيران المهارات اليدوية أو التقنيات الأمريكية.

**2-3 السلوك أو المواقف savoir-être:** التي تبدو أنها أهملت في المنظور المرتكز على الموارد وكذلك في نظرية الكفاءات الحديثة الظهور بالرغم من أن مسألة السلوك وكذلك الهوية والإرادة تمثل بالنسبة لنا مظهرا أساسيا لقدرة الفرد أو المنظمة على انجاز أي شيئا أي مظهرا أساسيا لكفاءتها ولذلك نعتبر المنظمة الأكثر تحفيزا تكون أكثر نجاعة من غيرها مع وجود عنصر التساوي في المعارف النظرية .

## 3-أنواع الكفاءات:

اختلف الباحثون من حيث تصنيفهم للكفاءات وذلك راجع لاختلاف المعايير المتبعة، إلا أن أبرز هذه التصنيفات ولأكثرها شيوعا التصنيف وفقا لثلاث مستويات هي: المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، المستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، وأخيرا المستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية والتي يسميها البعض بالكفاءات الأساسية أو الإستراتيجية <sup>(7)</sup>.

**1-3 الكفاءات الفردية:** يعرفها « ALAIN MEIGNANT » على أنها: " معارف علمية مقبولة في نشاط معين، كما تعرف بأنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام معينة ومحددة، فالمعارف التي يمتلكها الفرد هي حوصلة للمعارف المكتسبة بالتكوين والتعلم والمعارف في العمل كالخبرات والممارسات"<sup>(8)</sup>

- وهناك من يرى أن الكفاءات الفردية "هي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة "

مما سبق يمكن القول إن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يجوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية التي يستعملها في نشاطه المهني لا إنجاز أهداف وبصورة فعالة.

**3-2-الكفاءات الجماعية:** تنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة، حيث تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جيدة للمؤسسة وتسمح بتطويرها وتراكمها وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية، لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسحابها<sup>(9)</sup>.

حسب (2000) LEBOTERF "الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرف التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً<sup>(10)</sup>.

**3-3-الكفاءات التنظيمية:** وتسمى أيضاً بالكفاءات الإستراتيجية أو الكفاءات الأساسية ويمكن تعريفها بأنها " توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي<sup>(11)</sup>.

ووفق BARTON LEONORD (1992) فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر: <sup>(12)</sup>

-معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.

-الأنظمة التقنية والمعارف.

-أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.

-القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

### ثانياً: طرق الاحتفاظ بالكفاءات

أن القدرة على الاحتفاظ بالعاملين عبارة عن إجمالي التراكمات لممارسات إدارة الكفاءات، ولسوء الحظ فإن أفضل الكفاءات هي دائماً أول من يغادر المنظمة لأنهم يملكون فرصاً أكثر في الخارج بفضل مهاراتهم وخبراتهم، وهنا يأتي دور المؤسسة في إتباع طرق وأساليب تمكنها من الاحتفاظ بكفاءاتها البشرية، ومن بين أشهر الطرق التي تتبناها المؤسسات نجد: تكوين الكفاءات، تدريب الكفاءات، التحفيز وتحسين المناخ التنظيمي.

### 1-تكوين الكفاءات:

#### 1-1 مفهوم تكوين الكفاءات:

يعرف " LAKHDAR SEKIAU " التكوين بأنه "مجموعة من الأفعال، الوسائل، الطرق والدعائم التي تحت العمال على تحسين معارفهم، سلوكياتهم واتجاهاتهم وقدراتهم الذهنية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، الشخصية والاجتماعية مع عدم إهمال الانجاز الملائم لوظائفهم الحالية والمستقبلية<sup>(13)</sup>

أن تطور مفهوم الكفاءات أدى إلى النظر في نشاط التكوين كما هو الحال بالنسبة لبقية مجالات تسيير الموارد البشرية " فان: ALIAN MEIJMANT بالنسبة لكل من "BOTERF LE" و"المؤسسات والمنظمات سببتعد شيئاً فشيئاً عن التفكير الحالي الخاص بالتكوين وذلك نحو تفكير مؤسس على إنتاج تطوير والحفاظ على الكفاءات والمهارات."

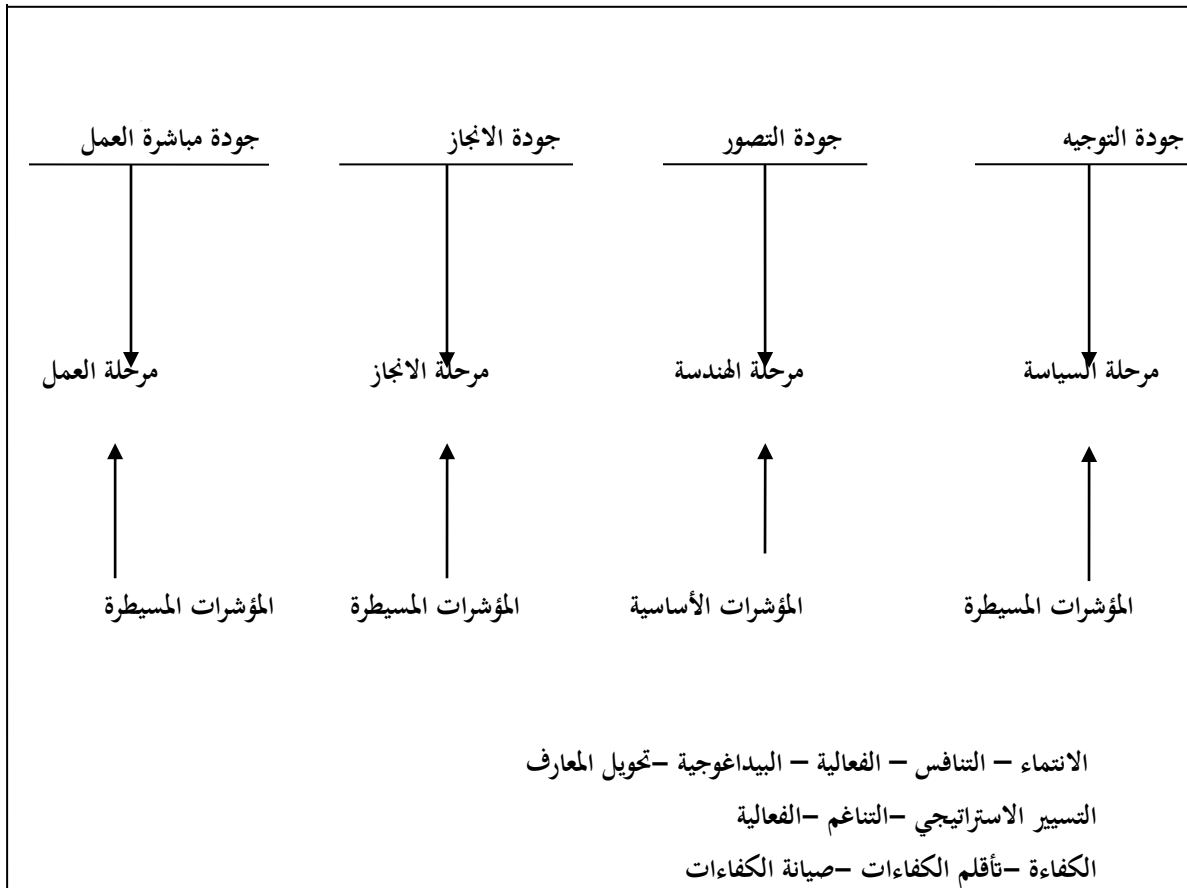
#### 2-1 مراحل تكوين الكفاءات:



كما تبين الكثير من الدراسات فإن إدراج مقارنة الجودة في عملية التكوين فرض عدم الاكتفاء بتسيير الوضعيات والأعمال البيداغوجية ويمكن أن نجد أربع مراحل لعملية تكوين الكفاءات تتمثل فيما يلي: (14)

- **المرحلة الأولى:** في هذه المرحلة يتم تعيين مجموعة الأطوار المعنيين بالتكوين بالإضافة إلى تحديد الوسائل، الإجراءات، القرارات والعمليات الضرورية.
  - **المرحلة الثانية:** مرحلة هندسة التكوين، وهي الأعمال المتناسقة المؤدية إلى تصور وإنجاز أنظمة التكوين المعدة، وتتجلى هذه العملية من خلال وثيقتين هما: دفتر الشروط الذي يعتبر الترجمة العملية لمفهوم استثمار التكوين والملفات البيداغوجية، لذلك تعتبر هذه المرحلة هي المحددة لجودة التكوين.
  - **المرحلة الثالثة:** مرحلة الانجاز، والتي من خلالها يتم التوجيه والتحضير، وذلك من خلال وضعيات بيداغوجية مختلفة، تلتقي في نقطة أساسية هي أنها في كل الحالات تعتبر أزمناً يتمكن فيها المتعلم أو المتكون من تحصيل المعارف الضرورية.
  - **المرحلة الرابعة:** كما هو الحال بالنسبة إلى المنتجات فإن تطبيق مبدأ الجودة يوجب ضرورة التأكد من أن الخدمة المقدمة للزبون تتوفر على الجودة اللازمة، كذلك التكوين لا يخرج عن هذا المبدأ، بحيث تصبح محددات الجودة هي القدرة على إنتاج المهارات وتعبئتها في وضعية العمل، وهو ما يفرضه أيضاً منهج الكفاءات التي من أسسها أنها لا تحقق في وضعيات عمل حقيقية.
- والشكل التالي يلخص المراحل الأربعة للتكوين:

الشكل رقم 01: مراحل تكوين الكفاءات تبعا لمقاربة الجودة



### 3-1-مقاربات التكوين:

للتكوين ثلاث مقاربات تتمثل في: المقاربات السلوكية، المقاربة العملية ومقاربة الجودة (15).

**1-المقاربات السلوكية:** تتميز هذه المقاربات بالأهمية التي توليها المؤسسات للأفراد ولعملهم وللمجموع العلاقات القائمة بينهم وبين الجماعة التي ينتمون إليها وطالما أن دراسة السلوك هو أمر معقد في حد ذاته فالدارسين له يتناولونه من وجهات نظر مختلفة، وهو ما لا يستثنى منه القائمون بالتكوين في تقديمهم للمواد الضرورية للأفراد محل التكوين، وذلك في إطار هذه المقاربة. ومن بين أهم المقاربات نذكر: **مجموعات التعلم:** وهي عبارة عن تجمع لعدد من الأفراد لفترة زمنية معينة، والغرض منها هو تحليل التفكير، الأحاسيس، ردود الأفعال إضافة إلى أنها الوسيلة التي يتمكن بها الفرد من مقارنة التصور الذي شكله لذاته مع ذلك التصور المشكل من طرف الجماعة التي ينتمي إليها، وهذا بغرض تسهيل إحداث التغيير المرغوب

أما المقاربة الثانية فتتمثل في **التطوير التنظيمي** والتي تتميز باعتمادها الكبير بالقيم الإنسانية وموضوعها يتمثل في تغيير المواقف، المحفزات اتجاه سلوك ديمقراطي تعاوني لدى الأفراد تحضيراً لبث القيم الجديدة، وهو ما يتطلب التحديد الدقيق للتغيرات المرغوبة

أخيراً نجد مقاربة **برامج التكوين المنظمة** ومن أهمها: الندوات، الملتقيات، الورشات والمحاضرات الرسمية.....ففيما يخص الندوات مثلاً فإنها تعد من أحسن الطرق التي تمكن المتربين الجدد من التأقلم مع واقع المؤسسة وأهدافها.

**2-المقاربة العملية:** أن هذه المقاربة تنشئ حول التسيير إطار نظري مكون من مجموعة المبادئ والتقنيات. وتصور موضوع التكوين في هذه الحالة يكون مشكلاً من: تعلم للمفاهيم، النظريات، التقنيات، والميكانيزمات العملية، غير أن التكوين تبعاً لهذه المقاربة يتطلب معرفة أن العمل يختلف تبعاً للأفراد المتعامل معهم. وبالتالي فهو يختلف من فئة الإطارات الدنيا، الإطارات الوسيطة إلى الإطارات العليا.

فبالنسبة للإطارات الدنيا فموضوع التكوين يتمحور أساساً حول المعارف المتعلقة بمكونات مهنة التسيير، مفهوم التسيير، كيفية تسيير المرؤوسين، إعداد وتطوير البرامج، وإرضاء متطلبات رؤسائهم وغيرها والتي يمكن تحقيقها عن طريق المحاضرات المنظمة داخل أو خارج المؤسسة.

أما الإطارات الوسطى فالتكوين بالنسبة لها ينصب حول المسائل المتعلقة مباشرة بالتسيير وفيما يخص الإطارات العليا ورغم الافتراض القائم حول المعارف المتواجدة لديهم بشكل مسبق والناجئة أما عن التكوين الأولي أو عن توليهم مناصب في فترات سابقة، فالتكوين ضروري لهؤلاء على الأقل نتيجة التطور السريع والدائم في نظريات وتقنيات التسيير.

**3-مقاربة الجودة:** يمكن التعامل مع مقاربة الجودة من خلال ثلاث نقاط:

✓ **طرق الجودة:** على العموم يمكن أن نجد ثلاث طرق لمقاربة الجودة المطبقة على التكوين:

- **البحث عن التأقلم الأمثل مع الحاجة:** والتي تنتج في الغالب عن وضعية عدم القابلية للعمل أو الحاجة إلى مهارات معينة وتعد هندسة التكوين أفضل طريقة تستخدم في مقابل هذه الوضعية.

**ضمان العملية:** وهذه الطريقة تتميز بتركيزها على المعايير، والخطوات المحددة، وذلك بهدف تحديد العمليات المرجعية لتحليل، إعداد وسير متطلبات التكوين.

- **تطوير الاحترافية:** وهي الطريقة التي طورت من طرف الجمعيات والمجموعات الاحترافية، وذلك بهدف التعديل للأعمال الاحترافية، وبالأخص التأكد من احترافية القائمين على التكوين بواسطة معايير متفق عليها.

✓ **معايير الجودة في التكوين:** أن مقارنة الجودة بتطبيقها على التكوين قد أدت إلى الإشراف الحقيقي للأطراف المكونة لعملية التكوين، كما أن ميزة الإشراف هذه انشأت عائقاً تمثل في صعوبة إعداد جدول القيادة أو المتابعة نظراً لتعدد جهات النظر. لذلك كان من الضروري إخضاعه لمجموعة من المعايير أهمها:

الاحد بعين الاعتبار لحاجات كل طرف في عملية التكوين

-صياغة الحاجة إلى التكوين على شكل معايير جودة واضحة ومفهومة

-البحث عن التقارب والربح المشترك.

✓ **تقنيات الجودة:** من بين أهم التقنيات المطبقة في الوقت الحالي في مجال التكوين نجد: عجلة DEMING والتي تتلخص في أربعة مراحل.

**حلزون SPIRAL DE JURAN.**

كما تجدر الإشارة إلى أن عمليات البحث على التكوين دفعت إلى البحث عن المعيارية وهو ما تبينه المعايير المقدمة من AFNOR طرف

## 2-تحفيز الكفاءات:

يتحدد السلوك الإنساني في أية منظمة بمجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية يأتي في مقدمتها نمط الشخصية ودافعية الفرد والاتجاهات والقيم والأعراف التي تربي عليها خلال تنشئته الاجتماعية وما أصابها من خبرات ومعارف اكتسبها خلال حياته. وقد شهدت أدبيات الإدارة منذ ما يزيد على ثلاثة عقود العديد من البحوث التي ركزت على دراسة ماهية عملية التحفيز وأهميتها- كأداة إدارية - وآثارها في الأداء الفردي والمؤسسي ودورها في الحفاظ على الكفاءات التي هي بحوزة المؤسسات.

## 2-1 مفهوم السياسات التحفيزية:

من المعروف جيداً أن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة سواء كان الإنسان واعياً لما يبتغيه من أهداف أو غير واع عندما يكون هذا السلوك لا شعورياً. وقد ساعدت نظرية التحليل النفسي لفرويد في الكشف عن أهداف السلوك اللاشعوري ودافعية هذا السلوك. وبوجه عام يمكن القول: إن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب، بل في دافعتهم أو في رغبتهم في القيام بها وتحقيق إنجازات مرضية. فالدافعية ليست حاجة غير مشبعة أو ناقصة للإشباع بقدر ما هي قوة داخلية كامنة في أعماق الفرد وتحرك سلوكه وتوجه هذا السلوك لبذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق أهداف شخصية وتنظيمية. أما الحوافز فهي مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء، فليس الأجر وما يرتبط به من ميزات مادية هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين كما

اعتقدت الاتجاهات التقليدية للإدارة، فالأجر والميزات، والمشاركة والسلطة والهيبة والنفوذ وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية كلها تعد محركات ومحددات لسلوك الأداء. والتحفيز -هو في واقع الأمر- قوة تستثير الفرد لأداء أفضل فيما إذا تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهودات أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آليه معينة بين الوضعية الخارجية -الحوافز- والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفيزيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة. فعلى سبيل المثال يقول: « DEAL. 2000 » أن جوهر سياسة التحفيز هو إعطاء الفرد ما يريد من العمل، فكلما كنت قادراً على إعطائه ما يريد وجدت منه ما تريد من إنتاجية ورضا وولاء، وقد عرف مسيترز التحفيز بأنه: "مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك الأفراد نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة (16)

## 2- 2 أنواع الحوافز وشروط التحفيز الفعال:

التقسيم الشائع للحوافز هو ذلك الذي يقسمها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية.

**1- الحوافز المادية:** وتشير إلى كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من اجر أساسي أو راتب أو مكافآت تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو عمولات أو ترقية أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك بما يضمن للعاملين مستوى مناسب من العيش. (17)

**2- الحوافز المعنوية:** تتمثل فيما تبدله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها مثل: تحسين ظروف مناخ العمل، إعادة تصميم العمل، التناوب الوظيفي، التوسع الوظيفي، الإثراء الوظيفي، المدح والثناء الاعتراف بجهود العاملين، إشراك العاملين في الإدارة الثقة وتفويض السلطة -وهنا لابد من الإشارة إلى \*رواتب الكفاءات\* التي تعتبر من المواضيع الحساسة لما لها من دور فعال للاحتفاظ بالكفاءات، وقد عرف نظام رواتب الكفاءات تسميات مختلفة أهمها: (18)

- رواتب المهارات المتعددة MULTI SKILL'S PAY

- الرواتب تبعاً للمعارف

- الرواتب تبعاً للمعارف العلمية

- الرواتب على أساس الكفاءات COMPETENCY BASED PAY

كما أن رواتب الكفاءات تحكمها جملة من العوامل أهمها:

الوظيفة والدور المنوط بالفرد، خدمات الفرد ومهاراته، سوق العمل، قيم وثقافة المؤسسة.

ويعرف نظام الأجر على أساس الكفاءة بأنه: \*هو النظام الذي من خلاله تقوم المنظمة بمنح معدلات الأجر إلى العاملين على أساس عمق ونوعية المهارات والقدرات والمعارف والخبرات المتوافرة لدى هؤلاء العاملين بصرف النظر عن المسميات الوظيفية، كما يطلق على هذا النظام طريقة الأجر على أساس المهارة أو المعرفة أو الكفاءة.\*

**3- شروط التحفيز الفعال:** يتوقف نجاح التحفيز في تحقيق أهدافه على بعض المتطلبات الأساسية التي من أهمها:

-عدم التعارض بين الأهداف الفردية والأهداف المنظمة.

-أن يبني على أساس كمية الجهد المبذول ونوعه، والاقدمية والمهارة، والعدالة، والمساواة والقوة....

- ضرورة اقتران سياسات التحفيز بيئة العمل، وقد ظهر في السنوات الأخيرة قضايا بيئية تستوجب من المديرين التعرف إليها ومراعاة تأثيراتها في التحفيز ليتصف بالكفاءة والفاعلية .

## الجانب التطبيقي:

### 1. عينة الدراسة

حرصا منا على دقة النتائج التي سوف نحصل عليها، فضلنا اختيار عينة الدراسة بطريقة غير عشوائية، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على 122 مؤسسة اقتصادية، استرددنا منها 102 استبيانها وبعد فحصها قمنا باستبعاد 02 استبيانين لعدم صلاحيتها للتحليل. وعليه فان عينة الدراسة تتكون من 100 مؤسسة اقتصادية تنشط في نفس المحيط الاقتصادي والاجتماعي، وقد تم اختبار هذه المجموعة من المؤسسات في الولايات التالية: تلمسان، الجزائر العاصمة، سيدي بلعباس، وهران، سطيف، عين تموشنت، برج بوعريريج، مستغانم، باتنة. من كلا القطاعين العام والخاص وقد حاولنا التركيز على كبرى المؤسسات في مختلف النشاطات.

### 2. حدود الدراسة

أ- المجال المكاني: تم اختيار تسعة ولايات لإجراء الدراسة الميدانية وهي: تلمسان، الجزائر العاصمة، وهران، عين تموشنت، سيدي بلعباس، مستغانم، سطيف، باتنة، برج بوعريريج. ويجدر بالذكر أن أغلب المؤسسات محل الدراسة تقع في ولاية تلمسان والتي بدورها تتوفر على عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية أو خاصة، والتي تقع معظمها في المنطقة الصناعية بدائرة شتوان، المنطقة الصناعية بدائرة الحناية، المنطقة الصناعية بدائرة الرمشي، دائرة الغزوات، والمنطقة نصف الصناعية أبي تشفين. والجدول التالي يوضح عدد المؤسسات في كل ولاية من الولايات.

ب- المجال الزمني: ويتمثل في الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني إلى غاية جمع كل البيانات وتحليلها، تم الخروج بإجابات عن كل التساؤلات المطروحة وبالتالي تأكيد أو نفي الفرضيات الموضوعية في الدراسة. وعموما فقد استغرقت هذه الفترة أكثر من اثنا عشر شهر.

### 3. اختبار فرضيات الدراسة لعينة مكونة من 100 المؤسسة:

قمنا باستخدام برنامج SPSS v 24 في عملية التحليل لملائمة هذا البرنامج لدراسة الحالية وملائمته لحجم العينة.

### الجدول رقم(1): البيانات العامة حول المؤسسات المستهدفة

التكرارات	المتغيرات الشخصية	
86	ذكر	الجنس
14	أنثى	
10	ثانوي أو أقل	المؤهل العلمي
3	حاصل على شهادة BAC	
60	حاصل على شهادة ليسانس	

27	دراسات عليا	
59	مؤسسة عمومية	الملكية
41	مؤسسة خاصة	
0	مؤسسة مختلطة	
37	مدير عام	الوظيفة
31	مدير تنفيذي	
32	مدير الموارد البشرية	
9	أقل من 5 سنوات	خبرة المؤسسة في مجال النشاط
18	من 5 إلى 10 سنوات	
19	من 10 إلى 15 سنة	
54	15 سنة فما فوق	
53	أقل من 250	عدد عمال المؤسسة
47	أكثر من 249	

المصدر: من اعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS v 24 (n=100)

يوضح الجدول أعلاه مختلف خصائص العينة من الجنس، المؤهلات العلمية، الوظيفة، الملكية، خبرة المؤسسة في مجال النشاط وعدد عمال المؤسسة

#### - ثبات وصدق الاستبيان:

قمنا بالتحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل الفا كرونباخ لقياس الثبات الإجمالي للاستبيان. الجدول ادناه يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ:

#### الجدول رقم (2): اختبار الفا كرونباخ الاجمالية.

عدد العبارات	الفا كرونباخ
103	0.975

المصدر: من اعداد الباحثين باستخدام برنامج Spss 24 (n=100)

من خلال نتيجة الجدول نلاحظ أن قيمة المعامل الفا كرونباخ قد فاقت بكثير (0.7)، مما يدلّ على أن عبارات الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية، فقيمة المعامل الفا كرونباخ لجميع عبارة (0.975) أي ان كل عبارات مقاييس الدراسة لها موثوقية وثبات عالي.

نتائج الفرضية الثانية كانت كما يلي:

1 معامل التحديد (R-square):

الجدول رقم (3): معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري المقدر
01	0.816 <sup>a</sup>	0.666	0.652	0.34703

المصدر: من اعداد الباحثين باستخدام برنامج Spss 24 (n=100)

يظهر الجدول أعلاه معامل الارتباط بين المتغيرات الذي قدر بـ (0.816) وهي تمثل نسبة (59%) من المستجوبين التي حددها معامل

التحديد.

2 تحليل التباين ANOVA

الجدول رقم (4): تحليل التباين ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P
العلاقة (2)	22.838	4	5.709	47.410	0.000 <sup>a</sup>
الخطأ	11.441	96	0.120		
الإجمالي	34.278	100			

المصدر: من اعداد الباحثين باستخدام برنامج Spss 24 (n=100)

نلاحظ من الجدول أعلاه معنوية التأثير المتبادل بين التكوين والتحفيز وتنمية الكفاءات، لأن القيمة (P) كانت معنوية (0.000) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي تعتبر التكوين، التحفيز من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية لتنمية الكفاءات.

3 معاملات الإنحدار المتعدد

الجدول رقم (5): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار المتعدد

المعاملات	قيمة معاملات الإنحدار	قيمة إحصائي الاختبار	قيمة P
B0 (الثابت)	-0.359	-2.074	0.041
تكوين الكفاءات (x1)	0.397	3.786	0.000
تحفيز الكفاءات (x3)	0.625	5.660	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSSv 24 (n=100)

من جدول معاملات الإنحدار لتأثير ضغط الوقت نستنتج العلاقة الخطية التالية:

$$\gamma = 0.397x_1 + 0.625x_3 - 0.359$$

على ضوء النتائج أعلاه، ان عاملي التكوين والتحفيز تؤثر على عملية تنمية الكفاءات في المؤسسة الجزائرية، اذ نلاحظ من الجدول ان قيمة تأثير تكوين الكفاءات على عملية تنمية الكفاءات تساوي (0.397) وهي أكبر من قيمة التأثير المعنوي المقدرة ب (0.15) كما ان قيم T وP معنوية. نلاحظ أيضا ان تحفيز الكفاءات هي الأخرى لها تأثير على عملية تنمية الكفاءات، اذ تساوي (0.625) وهي أكبر من قيمة التأثير المعنوي المقدرة ب (0.15) كما ان قيم T وP معنوية. فكل هذه المؤشرات تدل على قبول هذه الفرضية القائلة بأن التكوين والتحفيز من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية لتنمية الكفاءات

### خاتمة:

لم تعد الزيادة في الراتب هي السبب الرئيسي وراء ترك الكفاءات للمؤسسة والالتحاق بأخرى. ولقد أشار «Schein» إلى أن الأشخاص يملكون احتياجات خاصة ويحتاجون إلى بيئة خاصة للأداء ولتحقيق هذه الاحتياجات، إذا كانت الأوضاع الحالية لا تقدم البيئة المناسبة، فان الكفاءات سيبحثون عن بيئة أخرى، وبالتالي فانه من مصلحة المؤسسة أن تحقق أكبر محاذاة بين عمل الكفاءات وتفضيلا تم المهنية والعمل الذي يجب انجازه<sup>(19)</sup>. ، فالكفاءات هم أفراد متميزون يسعون لتحقيق ذاتهم فكريا و مهنيا و لضمان ظروف عمل و معيشة مريحة تكفل لهم حرية التفكير و امكانية الابداع ، وان لم تجد هذه الكفاءات مسعاها في المؤسسة التي تحتضنها فإنها تسعى لايجاد مكان آخر ، و لهذا يبقى الأهم من جذب هذه الكفاءات هو تنميتها بهدف المحافظة عليها و ضمان استمراريتها بالعمل لصالح المؤسسة حتى مع توفر اغراءات أكبر في سوق العمل.

ويمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلنا الي ان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعتمد على التكوين والتحفيز لتنمية الكفاءات الموجودة بحوزتها.

### قائمة المراجع:

<sup>1</sup>-خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ " إدارة المواهب والكفاءات البشرية "، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2013 ص، ص 74،75

<sup>2</sup>- ALAIN LABRUFFE, mesure des compétences Edition afnor, Saint-Denis le pain 2003 p 5.

<sup>3</sup>- LOU VAN BEIRENDONCK, " Management des compétences", Edition de Boeck Université Bruxelles ,2004 p16.

<sup>4</sup>-PHILIPPE LORINO, méthodes et pratiques des performances, Edition d'organisation 3<sup>eme</sup> Edition, paris 2003 p67

<sup>5</sup>- مصنوعة أحمد "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني" ،الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية ، الواقع العملي و آفاق التطوير-تجارب الدول-"،يومي 03/04/2012 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلوي الشلف.

<sup>6</sup>- ثابتي الحبيب و بن عبو الجيلالي " تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية- دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة - " مؤسسة

الثقافة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2009 ص، ص117،118



<sup>7-</sup> مصنوعة أحمد "مرجع سبق ذكره"

<sup>8-</sup> مهديد فاطمة الزهراء ، قبائلي أمال " دور تطوير الكفاءات و تنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية" ، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات ، يومي 23/22 فيفري 2012 كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة.

<sup>9-</sup> مهديد فاطمة الزهراء ، قبائلي أمال "مرجع سبق ذكره"

<sup>10-</sup> كمال منصورى ، سماح صولح "تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى" ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد 07-جوان 2010- ص 53

<sup>11-</sup> مصنوعة أحمد "مرجع سبق ذكره"

<sup>12-</sup> كمال منصورى ، سماح صولح "مرجع سبق ذكره ص 54"

<sup>13-</sup> شنوفي نور الدين ، أمرزوقي عبد المؤمن " دور التكوين في تنمية الكفاءات و تحقيق الإبداع" الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة و الإبداع " : الممارسات و التحديات خلال الفترة 18/17 أبريل 2013 ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة.

<sup>14-</sup> إسماعيل حجازي ، معالم سعاد، " تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات " ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى 2013 ، ص، ص 129 ، 130

<sup>15-</sup> إسماعيل حجازي ، معالم سعاد ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص 44،45

<sup>16-</sup> سليمان الفارس ، " اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية – مجلد 27- العدد الأول 2011 ، ص، ص 73 ، 74

<sup>17-</sup> زاهر عبد الرحيم ، " مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية " ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، الطبعة الأولى 2011 ، ص 151

<sup>18-</sup> إسماعيل حجازي ، معالم سعاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 151

<sup>19-</sup> خيضر كاظم حمود ، روان منير الشيخ ، مرجع سبق ذكره ، ص 283