

# رماح

للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية  
تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح الأردن

العدد 15 جوان 2015

ISSN : 2392-5418

رماح للبحوث والدراسات مجلة دولية علمية محكمة

متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح عمان الأردن

مدير المجلة: الأستاذ الدكتور خالد راغب الخطيب

رئيس التحرير: الأستاذ الدكتور سعادة الكسواني

هيئة التحكيم العلمي:

أ.د.فرنسوا بونو	فرنسا
أ.د. جون بيار ديتري	فرنسا
أ.د.وليام أنطوني	الولايات المتحدة الأمريكية
أ.د.فليب جيمس	الولايات المتحدة الأمريكية
أ.د.أوكيل محمد السعيد	جامعة الملك فهد السعودية
أ.د.عبد الحميد مانع الصبح	جامعة صنعاء اليمن
أ.د.محمود الوادي	جامعة الزرقاء الأردن
أ.د.عبد الرزاق الشحادة	جامعة الزيتونة الأردن
أ.د.عبد السلام أبو قحف	جامعة الإسكندرية مصر
أ.د. رمضان الشراح	جامعة الكويت الكويت
أ.د.حيدر عباس	جامعة دمشق سوريا
أ.د.ماضي بلقاسم	جامعة عنابة الجزائر
أ.د.فريد كورتل	جامعة سكيكدة الجزائر
أ.د.كمال رزيق	جامعة البليدة الجزائر
أ.د.بوعشة مبارك	جامعة قسنطينة 1 الجزائر
أ.د.رامز الطنبور	جامعة الجنان لبنان
أ.د.درمان سليمان	جامعة الموصل العراق
أ.د.إبراهيم توهامي	جامعة الشارقة الإمارات
أ.د. عبد الحفيظ بلعربي	جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا الإمارات

## شروط النشر:

- تقديم تعهد بعدم إرسال البحث لمجلة أخرى وعدم المشاركة به في مؤتمرات علمية.
- ألا تتجاوز صفحات البحث 20 صفحة. ويكون ملخص البحث بلغتين لغة البحث بالإضافة إلى لغة أخرى.
- تقدم الأبحاث مطبوعة على ورق من حجم A4 وتكون المسافة مفردة بين الأسطر مع ترك هامش من كل الجوانب لمسافة 4.5 سم ، وأن يكون الخط ( Traditional Arabic ) قياس 14 باللغة العربية ويكون الخط ( Times New Roman ) قياس 12 باللغة الإنجليزية أو الفرنسية، وفق برنامج (Microsoft Word)
- يرقم التمهيش والاحالات و يعرض في نهاية المقال بالترتيب التالي: المؤلف، عنوان الكتاب أو المقال، عنوان المجلة أو الملتقى، الناشر، الطبعة، البلد، السنة، الصفحة.
- تتمتع المجلة بكامل حقوق الملكية الفكرية للبحوث المنشورة.
- على الباحث أن يكتب ملخصين للبحث: أحدهما باللغة العربية والآخر بلغة أجنبية ثانية إنجليزية ، فرنسية ، ألمانية، إيطالية، روسية إن كان البحث محرر بالعربية, على ألا يزيد عدد كلمات الملخص عن 150 كلمة. منهج العلمي المستخدم في حقل البحث المعرفي وإستعمال أحد الأساليب التالية في الإستشهاد في المتن والتوثيق في قائمة المراجع، أسلوب إم إل أي (MLA) أو أسلوب شيكاغو ( Chicago) في العلوم الإنسانية أو أسلوب أي بي أي (APA) في العلوم الإجتماعية، وهي متوافرة على الأنترنت.
- المقالات المنشورة في هذه المجلة لا تعبر إلا عن آراء أصحابها.
- يحق لهيئة التحرير إجراء بعض التعديلات الشكلية على المادة المقدمة متى لزم الأمر دون المساس بمحتوى الموضوع.

- ترسل الأبحاث على البريد الإلكتروني التالي:  
remah@remahtraining.com أو khalidk\_51@hotmail.com

أو إلى العنوان البريدي: شارع الغاردنز عمان الأردن

هاتف: 00962799424774 أو 00962795156512

الموقع الإلكتروني: www.remahtraining.com

## فهرس المحتويات

- اثر التنظيم الإداري علي جوده أداء أعضاء هيئه التدريس في الجامعات الليبية .....6
- د. إيمان الصالحين بوذهب أ. عبد الحفيظ عبد السلام غريدة جامعة عمر المختار ليبيا
- تشخيص واقع التسويق والمبيعات الرشيقين في المنظمات الانتاجية دراسة حالة في شركة . 40  
كوكا كولا أ. د. درمان سليمان صادق م.م. ألفن ناظر الداود جامعة دهوك العراق
- تحديد مدى تطبيق مقومات إدارة التغيير وأثرها على نجاحها بالمؤسسة المينائية سكيكدة... 65  
الدكتورة فريدة بوغازي جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة الجزائر
- تقييم مواقع المنظمات العامة التي تقدم السلع والخدمات المباشرة على شبكة الانترنت.....79  
الدكتور : عبدالرزاق سالم الرحاحله جامعة الحدود الشمالية السعودية
- إدارة علاقات العميل الكترونيا .....100  
أ. عوادي ميادة جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة الجزائر
- الإعلان السياحي وأثره في نجاح النشاط السياحي والفندقي في المؤسسات السياحية ..... 122  
الدكتور أحمد عبد الحفيظ مجدل جامعة طيبة المدينة لمنورة السعودية
- ما السبيل إلى الحد من هجرة العقول العربية حالة الجزائر.....138  
الاستاذة: قوبع خيرة الاستاذة: سليمان عائشة الاستاذ: بن حجوية الجزائر
- دور العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة ... 160  
الدكتور. مصطفى محمود عبد السلام بنك التمويل المصري السعودي مصر  
-مدى تطبيق المصارف الإسلامية لمعايير المحاسبة الإسلامية المتعلقة بعمليات المراجعة الإسلامية في البنوك  
الإسلامية في الأردن ..... 185  
الأستاذ الدكتور خليل إبراهيم الدليمي الدكتور عطاالله أحمد الحسان جامعة إربد الأردن
- دور قطاع النقل في الصناعة النفطية والتحديات البيئية الراهنة الجزائر نموذجاً ..... 210  
أ. جدار رياض جامعة الجزائر 3 الجزائر
- واقع تبني منظمات الأعمال لمفهوم المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية ..... 231  
أ. ضيافي نوال جامعة علي لونيبي البلدية الجزائر
- تأثير ادارة الأزمات على صورة الوجهات السياحية في العالم..... 249  
الدكتورة حنان برجم جامعة باجي مختار عنابة الجزائر

## إفتتاحية العدد:

كما عهدناكم ، ونحن نقطع الدرب لنواكب التطور والرقي العلمي والمعرفي ، فإن مجلة رماح للبحوث والدراسات أصبحت متواجدة حاليا على واحدة من أكبر قواعد البيانات وهي قاعدة **EcoLink** المتواجدة على الموقع <http://www.mandumah.com> وهي القاعدة العربية الأولى المتخصصة في مجال الاقتصاد، والإدارة، وإدارة الأعمال والعلوم ذات العلاقة. وتعد المصدر الأول للأكاديميين والمتخصصين نظرا لشموليتها وسعة تغطيتها، واستمرارية تحديثها. ، وهي في طريقها للدخول لقاعدة البيانات **Scopus** سكوبيس العالمية قريبا بإنشاء الله وهي أضخم قاعدة بيانات ببلوغرافية عالمية للمستخلصات و الاقتباسات المحكمة والمراجعة و مصادر الويب الدقيقة وهي تعرض للباحثين المصادر بشكل حديث وسريع وسهل وشامل لدعم احتياجاتهم البحثية في المجالات العلمية و التقنية و الطبية و العلوم الاجتماعية و الفنون و الإنسانيات. <http://www.scopus.com> ، إن ذلك تعتبره أسرة تحرير المجلة رافدا من روافد الإرتقاء بالمجلة أكاديميا ومعرفيا وزيادة مؤشراتها.

لقد صارت مجلة رماح للبحوث والدراسات مصدر فخر وإعتزاز لمركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح،إننا عازمون كما عهدناكم على المضي قدما نحو التميز.

الأستاذ الدكتور خالد الخطيب

## اثر التنظيم الإداري علي جوده أداء أعضاء هيئه التدريس في الجامعات الليبية (دراسة استطلاعيه على جامعة قاريونس فرع المرج)

الذكتورة: إيمان الصالحين بوذهب أ. عبد الحفيظ عبد السلام  
كلية الاقتصاد عمر المختار درنة كلية الاقتصاد عمر المختار درنة

### ليبيا

#### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر التنظيم الاداري علي جوده الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئه التدريس في الجامعات الليبية وخاصة جامعه قاريونس فرع المرج ، والتعرف على أثر كل من مجالات التنظيم الاداري علي عناصر جوده اداء اعضاء هيئه التدريس : وقد تكونت عينة الدراسة من 45 عضو هيئه التدريس ، وقد اختيروا بالطريقة العشوائية ، وقد قام الباحث باستخدام استبانة كأداة للدراسة تكونت من (35) فقرة، تغطي ثلاثة أبعاد العوامل الديموغرافية ، التنظيم الإداري. وجوده الاداء . وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقة صدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ، كما تم التحقق من ثبات أداة الدراسة ، حيث بلغ معامل الثبات للأداة (0.78) ، والتوزيع الطبيعي للتعرف علي ان البيانات دخلت بشكل طبيعي كما استخدم الانحدار البسيط للتعرف علي درجه تأثير التنظيم الاداري علي جوده اداء اعضاء هيئه التدريس. أظهرت نتائج الدراسة أظهرت الدراسة أن التنظيم الاداري له علاقة وثيقة وتأثير واضح علي جوده الاداء - حيث دلالة احصائية (0.000) وهي اقل من 0.05 - كما كشفت علي وجود بعض الأمور الاداريه التي يجب علي الجامعة الانتباه اليها وهذا ما اظهرته نتائج التكرارات والنسب المئوية الموضحة اعلاه . كما تضمنت نتائج الدراسة بعكس ما كان متوقع من خلال نتائج الانحدار انه يوجد اثر للهيكل التنظيمي وحده علي كلا من البحث العلمي و خدمه الجامعة والمجتمع والسلوكيات والأداء التعليمي حيث بلغ (0.000) وهي اقل من 0.05 ، مما يدل على وجود تأثير الهيكل التنظيمي وحده علي عناصر جوده اداء اعضاء هيئه التدريس كما بينت الدراسة انه يوجد اثر للتنظيم الغير رسمي وحده علي كلا من البحث العلمي و خدمه الجامعة والمجتمع والسلوكيات والأداء التعليمي حيث بلغ (0.000) وهي اقل من 0.05 ، مما يدل على وجود عدم تأثير التنظيم الرسمي وحده علي عناصر جوده اداء اعضاء هيئه التدريس. كما إن بحثنا المتواضع ما هو إلا محاولة للإلمام بأهم جوانب الموضوع و لا يخلو من التقصير سواء من الظروف الحاليه للبلاد التي عاقت عمليه جمع البيانات او الناحية المنهجية أو العملية إما بسبب عجزنا وضعفنا الذي لا يخلو منه أي جهد بشري، أو لندرة المراجع الأكاديمية المتخصصة وشاسعة الموضوع الذي يشمل نقاط لا حصر لها تصلح كل منها للتحليل و الدراسة على حدة، فكل مفهوم من مفاهيم التنظيم الإداري قد يحتاج إلى دراسة أكثر تفصيلا على غرار كثافة

المسائل المتعلقة بالجامعات والمؤسسات الاخرى . و بهذا الصدد نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات لبحوث مستقبلية و استكما لا للجهد الحالي يوصي الباحثان بإجراء مزيد من الدراسات حول الموضوع. وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بضرورة بأخذ التوصيات موضع اهتمام الجامعة حتى تبتعد عن التكرار ولروتينه والنمطية في هيكلها التنظيمي حتي تقوم بدورها بشكل فعال وبأداء متميز

## Abstract

The study aimed to identify the impact of the administrative regulation on the quality of the academic performance of the members of the faculty in Libyan universities and the private University of Garyounis Meadow Branch, and to identify the impact of each of the areas of administrative regulation on the quality of performance of the members of the faculty: The study sample consisted of 45 member of the faculty, They have been chosen randomly, has made a researcher using a questionnaire as a tool for the study consisted of (35) items, covering the three dimensions of the demographics, EDM. And performance quality. Has been confirmed the veracity of the study tool manner content sincerity through presentation to a group of arbitrators, as has been verified stability study tool, reaching the stability of the instrument coefficient (0.78, the natural distribution of know that the data entered is naturally also used simple regression to identify the degree the impact of the administrative regulation on the quality of the performance of members of the faculty.

Results of the study The study showed that the administrative organization has a close relationship and the effect is obvious on the quality of performance - in terms of statistical significance (0.000) showed a less than 0.05 - also revealed the presence of some of the things administrative be on the University of attention to it and this is shown by the results of frequencies, percentages above . The results of the study included the opposite of what was expected through the regression results that there is the impact of the organizational structure units on both scientific research and service university and community behaviors and educational performance, where was (0.000) which is less than 0.05, which indicates the presence of the impact of organizational structure alone elements high quality of faculty members

The study also showed that there is the impact of the informal units on the organization of the scientific research and service university and community behaviors and educational performance, where was (0.000) which is less than 0.05, which indicates the presence of non-effect of the formal organization alone on the quality of performance of the members of the faculty. As we checked in humble is an attempt to familiarize themselves with the most important aspects of the subject and is not without shortcomings of both current conditions of the country, which hampered the data collection process or the methodology or process either because of our inability and weakness, which is not free from any human effort, or the scarcity of specialized and extensive academic references Thread, which includes points are endless, each suitable for analysis and study separately, every concept of the concepts of EDM may need to be more detailed study similar to the density of issues related to universities and other institutions. And in this regard we suggest some places that could be problematic for future research and complement the current effort does not recommend researchers to conduct further studies on the subject. In light of the findings, the researcher recommends taking the recommendations of interest to college so they move away from the repetition and routine and typical in its organizational structure while you turn in an effective and outstanding performance

## مقدمه

أن أحد التحديات الهامة التي أصبح من المتعارف عليها في الوقت الحاضر تتمثل في مواجهه أي اداره في مؤسسه ما في مقدرتها على وضع تنظيم إداري فعال يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي صحي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم و يؤدون واجباتهم باستمتاع، و يحفزهم للإبداع والابتكار

الذي يحقق للمؤسسة التجديد و النمو المستمر. و تؤكد الدلائل علي أن الفروق الجوهرية بين المؤسسات الناجحة و المؤسسات المتعثرة لا يتمثل في مدى وفرة الموارد أو ندرتها بقدر ما يتمثل في مدى مناسبة التنظيم الإداري و وجود الممارسات الإدارية فيه العميان(2000)

مما جعل معظم المختصين يؤكدون على أن السبب الحقيقي لمشاكل المؤسسات المعاصرة يرجع بالدرجة الأولى إلى عدم ملائمة التنظيم الإداري و سوء ممارسة وظائف الإدارة . و في الاونه الاخيره أصبح مسؤولي مؤسسات التعليم العالي يواجهون تحدياً كبيراً داخل مؤسساتهم التعليمية بسبب الإقبال المتزايد علي الجامعات والمعاهد العليا وظهر من خلاله التحدي الاهم التي كان نابعا من التحدي الأول والذي هو ضرورة السعي المستمر لتنمية وتطوير كفاءات و مهارات اعضاء هيئه التدريس في التعليم العالي من الناحيتين العلمية و المهنية وقياس جوده اداءهم بما يتناسب مع مخرجات التعليم ( عبدالدايم، 2000 ، 223). ومن أبرز المواجهات والتحديات في هذا الوقت موضوع جودة التعليم العالي , لذا اصبح من الضروري الاتجاه نحو تنمية مهارات اعضاء هيئه التدريس على النحو الذي يمكنهم من ممارسه أدوارهم للتكيف مع متطلبات العصر إضافة لتقويه دورهم الفعال في تحقيق جودة مخرجات التعليم. فقد بدأ الاهتمام بعضو هيئه التدريس الجامعي عندما اصبح التعليم الجامعي غير قادر على مواجهة التحديات والضغط مما يستوجب التغيير (Allen & Fifield, 1999) التي تواجهه بدون أعضاء هيئه التدريس رغم أن الاهتمام بإعداد أعضاء هيئه التدريس ليس جديداً إلا أنه كان يسير ببطء شديد واقتصر في الغالب على جامعات أمريكية وبريطانية في بداياته. ولكن في السنوات الاخيره شهد التعليم العالي في دول كثره من العالم استراتيجيه تنميه واهتمام بأعضاء هيئه التدريس لعبت دورا مهما في الاهتمام بتطوير مهارات وجوده اداء أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الامريكية وبريطانيا وكندا و فرنسا والعالم العربي خصوصا في جامعات دول الخليج، ومصر والأردن والجزائر و العراق.(مرسي 2002، 48). وهذا يرجع كله الي التنظيم الاداري الجيد داخل مؤسسات التعليم العالي كالجامعات والمعاهد العليا التي اصبح هيئه التدريس يقضي معظم وقتهم داخلها، و كلما أديرت هذه الأخيرة بشكل جيد كلما اتسعت حياتها الاجتماعية و السياسية والاقتصادية بكفاءة عالية. إن التنظيم ليس فقط هيكلًا ميكانيكيًا بل هو تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات والظواهر و الاحتياجات، ويتفاعل معها لخدمة أهداف المؤسسة وأهداف أفراد التنظيم. ومن ناحية أخرى فان العملية التنظيمه لها تأثير كبير علي سلوك اعضاء هيئه التدريس في الجامعات , فتقسيم العمل و التخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد , و الالتزامات المترتبة علي الفرد و توقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العم لومن ثم جوده اداء عملهم

بصوره مقبولة و قد أشار ( كليبر) إلى أن العامل الأساسي الذي أدى إلى تدني مستوى التدريس في الجامعات يرجع لكون أغلبية أعضاء هيئة التدريس لم يعدوا إعداداً خاصاً يؤهلهم للقيام بمهام التدريس في الجامعات, اضافة إلى عدم فعالية التنظيم الإداري في الجامعات . لذلك أصبح لزاماً على مؤسسات التعليم العالي تهيئة كل الظروف لتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس من خلال عمليات التنظيمية للجامعة والتطوير ، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة المؤسسة التعليمية ومخرجاتها. فمن المعروف انه من خلال التنظيم الجيد في داخل الجامعات وما يهدف اليه من اسناد الادوار والمسؤوليات يتوقع لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات أن يلعبوا دوراً حيوياً و أساسياً في تحقيق جودة اداء ومخرجات التعليم العالي وذلك استناداً لما يناط بهم من أدوار ومسؤوليات تمثل جوهر ولب مجالات الجودة الأداء في التعليم.

من هنا جاءت هذه الدراسة بغية إلقاء الضوء على اثر التنظيم الإداري علي جوده اداء  
اعضاء هيئه التدريس في الجامعات الليبية .

#### مشكلة الدراسة :

تولي مؤسسات التعليم العالي مزيداً من الاهتمام بجودة خدماتها التعليمية والمدقق لأحوال التعليم الجامعي في ليبيا هذه الأيام يجد أنه مقبل على فترة من أصعب الفترات التاريخية بسبب العديد من الأسباب التي آلت إليه البلاد في الفترة الاخيره من تحبط إداري وتنظيمي في الجامعة , وتسهيل بعض القياديين في الجامعات من تعيين أعضاء هيئه تدريس غير مؤهلين للعملية التعليمية كما يتضح ايضا وجود وإهمال إداري واضح وفوضه عارمة نتيجة التسبب و عدم تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بالجامعات مما ادي الي تردي في جوده اداء اعضاء هيئه التدريس فمن خلال نتائج العديد من الدراسات التي أُجريت على التعليم الجامعي ومن خبرة الباحثان ان الخبرة الأكاديمية والمهنية أن التعليم الجامعي يتعرض للعديد من الإشكاليات التي تعترض المحاولات الجادة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه من خلال بيروقراطيه الهيكل التنظيمي والروتين . كما يشكو العديد من اعضاء هيئه التدريس في الجامعات، و كذلك العديد من الطلبة من بطء مواكبة بعض اعضاء هيئه التدريس للجدديد في التعليم الجامعي، وقد ظهر ذلك أيضا من خلال مؤشرات ضعف مخرجات التعليم الجامعي التي تؤكد على وجود أزمة متصاعدة . كما ان عدم ادراك الاداره العليا في الجامعة لأهمية دور الجامعة كنظام علمي له خصوصياتها ووظائفها ، والانغلاق والتركيز على الأنشطة الإدارية والمالية الروتينية المتكررة، أكثر من الاهتمام بالأنشطة الجامعية الأساسية، وتطوير دور هيئه التدريس كله يؤدي الي شعور بعدم الرضا بين أوساط

العاملين أكاديميين وإداريين، وأثرت على جوده اداءهم و حماسهم واهتماماتهم بتحسين أدائهم الأكاديمي والإداري (المعافا, 2007) الي جانب ان بعض الدراسات ركزت علي مفهوم الجوده الشامله ومعوقات و تطبيقها وتقييم اداء التعليم الجامعي و اعضاء هيئه التدريس وأهملت الجانب التنظيمي والإداري في الجامعات وتأثيره علي جوده اداء اعضاء هيئه التدريس التي يعتبر من اهم معوقات تطبيق الجوده الشامله لذا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على اثر التنظيم الاداري في الجامعه علي جوده اداء عضو هيئه التدريس الجامعي وذلك من خلال الإجابة عن السؤال التالي

**إلي أي حد يمكن ان يؤثر التنظيم الإداري علي جوده اداء اعضاء هيئه التدريس في الجامعات الليبية؟**

#### **أهمية الدراسة:**

تنبع أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تناوله إلى جانب اهتمام الجامعات العربية وخاصة ليبيا ووزارة التعليم إلى تشجيع العديد من الباحثين في البحث في مثل هذه الدراسات, كما تمثل هذه الدراسة مرجعاً يفيد الدارسين والطلاب والمهتمين بإظهار الدور الذي يلعبه التنظيم الإداري في المؤسسات التعليمية ولما له اثر ملحوظ في عمليه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين نظام التعليم الجامعي فضلاً عن كونها تفيد صناع القرارات بالجامعات الليبية في التغلب علي العديد من المشاكل التي تعيق جوده اداء عضو هيئه التدريس و إعداد كوادر أكاديمية مؤهلة على قيادة عملية التغيير والتأثير على الكفاءة والإنتاجية وصولاً لمخرجات تعليمية ذات جودة عالية.إلى جانب أن الباحثان يأملان في إن يسهم هذا البحث في زيادة معرفتهما النظرية والتطبيقية وإثراء معلوماتهما في هذا المجال الهام من مجال الاداره .

#### **أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على:

- إبراز دور وظيفة التنظيم الإداري على جوده اداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية وخاصة جامعه قاريونس فرع المرج
- معرفة اثر الهيكل التنظيمي علي جوده اداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية وخاصة جامعه قاريونس فرع المرج .
- معرفة اثر التنظيم الغير الرسمي علي جوده اداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية وخاصة جامعه قار يونس فرع المرج

- تـمـيـن الـمـتـغـيـر الـتـنـظـيـمـي كـمـتـغـيـر نـوعـي، يـتـطـلـب مـعـالـجـة خـاصـة فـي الـجـامـعـات الـلـيـبـيـة وخصـاصـة جـامـعـة قـاريـونـس فـرـع المـرـج .

### فرضيات البحث

انطلاقاً من التساؤلات المطروحة يمكن طرح الفرضيات التالية:

- أ. الفرضية العامة
- يؤثر التنظيم الإداري للجامعات محل الدراسة بشكل إيجابي على مستوى جوده أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية وخاصة جامعه قاريونس فرع المرج .  
و تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- يؤثر الهيكل التنظيمي علي عناصر جوده الاداء لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية وخاصة جامعه قاريونس فرع المرج .
- يؤثر التنظيم الرسمي علي عناصر جوده أداء هيئة التدريس في الجامعات الليبية وخاصة جامعه قاريونس فرع المرج .

### منهجية الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لهذا النوع من الدراسات، وكانت الاستبانة الأداة لجمع البيانات اللازمة.

### محددات الدراسة :

حدود مكانية: ليبيا- جامعه قاريونس فرع المرج .  
حدود بشرية: أعضاء هيئة التدريس في جامعه المرج والكليات التابعة لها

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### اولا نبذه عن التنظيم الاداري

يلعب التنظيم اهميه قصوى في تسيير امور المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية وهذا ما أشار إليه بربر (2000) في كتابه بمقوله العالم الشهير (Carnegie) كارنيجي كدليل علي اهميه التنظيم "خذ كل منشاتنا الصناعية، وكل منشاتنا التجارية، وكل طرق مواصلاتنا، وكل أموالنا واترك لنا التنظيم فخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استعادتها جميعا ". كما إن تشرشل قال عندما سئل عن كيفية كسبه للحرب :بالتنظيم، وبالتنظيم، وبالتنظيم.

يرجع أصل كلمة التنظيم اللاتينية organization والتي تعني الأداة التي يتم بواسطتها إنجاز الأعمال ، أما في الأدب الإداري فيستعمل للدلالة على ثلاث معاني وهي :نظم، منظمة، عملية ( ابو بكر , 2003)

Henry Fayol الذي يرى بأنها: "إمداد المؤسسة بكل ما يساعدها على تأدية مهمتها من المواد الأولية ورأس المال والأفراد، وهو يوجب على المدير إقامة علاقات بين الأفراد بعضهم البعض، وبين الأشياء بعضها بعض أيضا"

يمكن تعريف وظيفة التنظيم على انها عملية منهجية تجمع النشاطات والموارد المؤسساتية بأسلوب منطقي يوضح أو يصف شكل أو طبيعة العلاقات في ما بينها بما يمكن الأفراد من التعاون لتوظيف إمكانيات وموارد المؤسسة بأعلى كفاءة، وذلك بغية تحقيق أهدافها و مصالح العاملين.

كما أن اهتمام العلماء في مختلف المجالات بالتنظيم قد يبرز أهميته، فنجد أن علماء الاقتصاد يرون بأنه الأداة الأنسب لتنظيم الموارد الطبيعية النادرة، ويهتم علماء الاجتماع به لتأثيره على تماسك الجهود الجماعية، بينما علماء النفس يرون أنه مهم للآثار التي يحدثها التفاعل بين الأفراد والاختلافات التي يظهرها سلوكهم.

ويؤكد الشميميري( 2004 ) علي ان التنظيم الإداري يسعى إلى تحقيق عدة أهداف منها :

- وضع الإطار لتنفيذ الخطط و البرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تجميع الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- تحديد الأنشطة و المهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها؛
- تصنيف هذه الأنشطة و تجميعها حسب أسس محددة، و تحديد الصلاحيات و الواجبات المرتبطة بها
- توصيف شكل وطبيعة العلاقات بين المهام بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم
- توفير العمال للمؤسسة و تقسيم العمل بينهم و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم

### أنواع التنظيم.

هناك نوعان من التنظيم هما : التنظيم الرسمي،و التنظيم غير الرسمي ، سنتطرق لهما فيما يلي بنوع من التفصيل.

## 1. التنظيم الرسمي:

يعتبر التنظيم الرسمي الطريقة المثلى في تنظيم الجهود الإنسانية لإنجاز أية مجموعة من الأهداف لأنه سمة من سمات التصميم والتخطيط، حيث يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت منها المؤسسة، وبالتالي فهو يحمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبّر عن الظواهر والاتصالات الرسمية بين الأفراد العاملين تهدف إلى تنفيذ سياسات المؤسسة. ويعتبر "ماكس فيبر" البيروقراطية هي النمط النموذجي للتنظيم الرسمي. والتنظيم الرسمي يقوم بمعرفة السلطة العليا التي يملك زمامها المالك أو المدير أو رئيس مجلس الإدارة، ويكون موقعها في الخريطة التنظيمية في قمة الهيكل التنظيمي.

## 2. التنظيم غير الرسمي:

يختلف التنظيم غير الرسمي الذي ينبع من الأفراد أنفسهم، عن التجمع الرسمي الذي ينبع عن السلطة الرسمية في شكل إدارات أو أقسام، فليس هناك تطابق بينهما، إلا أن طبيعة العلاقات في الجماعات غير الرسمية يمكن أن يكون لها أثر ملموس على التنظيم الرسمي، وقد يكون هذا التأثير إيجابياً، وعلى الرغم من أهمية التنظيم الرسمي إلا أنه يصعب وجود تنظيم رسمي يغطي كل أنواع العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة، وبهذا يعتبر التنظيم ناقصاً إذا لم يستكمل بعلاقات تنظيمية أخرى غير رسمية ناتجة عن السلوك الإنساني للعاملين.

### ثانياً : التنظيم الإداري في الجامعة

يعتبر التنظيم الإداري في الجامعات مختلفاً تماماً عن التنظيم الإداري للأجهزة البيروقراطية الأخرى من حيث الأهداف والقيم والهيكل الإداري مما يتطلب أن تدار الجامعة بفلسفة قيادية حكيمة ونمط إداري يتفق ومعطيات أهدافها وقيمها ومستوى تعقد هيكلها بما في ذلك نوعية السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات وتعدد اتجاهات الاتصال (علوي، 1980) يعتبر التنظيم الإداري للجامعات الدعامة الأساسية التي يتوقف على مدى نجاح الجامعة و جودته فيما تقوم به من أعمال و جهودات لضبط العمل الأكاديمي وقيادته وتهيئة المناخ العلمي لأداء جامعي أفضل وجوده مخرجات عالية . إذ لم تكن هناك أداره علميه متطورة مدركه للآثار التنظيم وذلك لتسهيل إجراءات العمل فلا يمكن أن ينجح العمل الجامعي ويؤدي دوره بفاعلية . فالجهاز الأكاديمي من أعضاء هيئه تدريس في الجامعة يعتبر هو محور نشاط الجامعة لأنه موضوعها الرئيسي أما الجهاز الإداري فهو يهيئ المناخ المناسب لنجاح العمل الأكاديمي (مطواع, 2002, ص25).

ومن المتعارف عليه انه لا يوجد هيئة واحدة صحيحة للتنظيم فهناك عدة مقومات تحكم أفضل تنظيم يمكن أن تتبناه جامعة ما مثل حجمها وموقعها وعدد العاملين بها ومواردها. كما أن التنظيم متغير ومتطور فالذي يصلح لجامعة ما في زمن معين قد لا يكون مناسباً لها في فترة ما إذا تغيرت الظروف, لذلك تلجأ بعض الجامعات إلى تغيير تنظيمها الإداري بين فترة وأخرى. إلا أن هناك مجموعة من الخصائص يمكن الاسترشاد بها عند تقييم وفحص التنظيمات الإدارية. ومن الملاحظ أن كثير من الدراسات التي اهتمت بالتعليم الجامعي في الدول المتقدمة اهتمت بتقييم وتطوير الإدارة الجامعية بما يتلاءم مع المتغيرات الدولية و الإقليمية وظهور الكثير من التحديات والعقبات مثل العولمة بجميع أنواعها, وثورة تقنيات المعلومات, وحدة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي. فمع ظهور الكثير من الصعوبات والمواجهات وكبر حجم الجامعات وزيادة عدد الطلاب وتنوعهم, وضغط المنظمات التجارية, وزيادة عدد أعضاء هيئة التدريس تطلب ذلك تغيير في مفهوم القيادة وذلك في التوجه نحو الشراكة بين الأكاديميين والإداريين, والتركيز على القدرة والمهارة بدلاً من الخلفية الوظيفية أو الخبرة, وفي تغيير الهياكل التنظيمية وتحويلها من هياكل رأسية إلى أفقية مرنة تسمح بالمشاركة ( Shsttock, 2000) ويمكن استخلاص بعض خصائص التنظيم الإداري الجيد من المراجع الأدبية الخاصة بالتنظيم مثل ( خاشقجي، 2002م، ص65) و(الأغبري, 2000, ص268) وتقسيمها إلى ما يلي:

#### أولاً: على مستوى القيادة:

- أن يستجيب العاملين في الجامعة للأوامر من رئيس واحد وبالتالي لا يستطيع الاستجابة لأوامر متضاربة صادرة من أكثر من رئيس.
- أن يتم العمل وفقاً للتسلسل الهرمي للسلطة مع مراعاة اتجاهات خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل وتوضيح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- أن يكون لكل رئيس أو مدير أو مشرف على جماعة قدرة محدودة يستطيع من خلالها متابعة مرؤوسيه والإشراف عليهم بمستوى كفاءة معينة.
- دعم اللامركزية من خلال تفويض السلطات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة بحيث يقوم المدير بمنح المرؤوسين بعض الصلاحيات والسلطات لتخفيف عبء العمل عليه ليتفرغ للأمر الهامة وينجز المهام بسرعة أكبر.

### ثانياً: على مستوى العاملين:

- الوضوح في تحديد السلطات والمسئوليات بحيث تكون واجبات المرؤوسين المطلوب تنفيذها وسلطاتهم والمهام الموكلة لهم واضحة ومفهومة ومكتوبة.
- تكافؤ السلطة والمسؤولية بحيث يتم إعطاء الفرد السلطة اللازمة التي تمكنه من القيام بمهامه بسهولة ويسر وفق طاقته وإمكانياته.
- مدى دقة توزيع الأعمال على موظفي الجامعة لتمكينهم من القيام بواجباتهم بأعلى مستوى من الكفاءة و الإنتاجية.
- مستوى العلاقات الإنسانية بين جميع منسوبي الجامعة ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل.

### ثالثاً: على مستوى العمل:

- عدم الازدواجية في العمل للعاملين في الجامعة أي إسناد الأعمال المتشابهة في طبيعتها إلى جهاز محدد وشخص محدد يكون مسئولاً أمام رئيس واحد دون إرباكه بأعمال أخرى تؤدي إلى تعثره في أداء مهامه الأساسية على أكمل وجه.
  - مدى التنسيق بين مختلف أنشطة الجامعة وتحقيق الانسجام بين الإدارات المختلفة وتقديم الخدمات بسرعة وفاعلية.
  - أن يتسم التنظيم بالمرونة والبساطة وعدم التعقيد بحيث يستجيب لمعطيات التغيير بسهولة ويسر.
  - أن يكون هناك شبكة فعالة للاتصالات تضمن تدفق المعلومات بين مستويات التنظيم بحيث تكون خطوط السلطة واضحة ومحددة مما يسهل نقل المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء الجامعة بسهولة ويسر.
  - أن يسهل التنظيم ويحسن سير العمل بحيث يكون أسلوباً جيداً للرقابة على الأداء.
  - أن يكون التنظيم مستقراً نوعاً ما بحيث يساعد ذلك على التركيز في الإنتاج ويمكن إجراء تعديلات عليه إذا دعت الحاجة.
  - أن يحقق التنظيم أقصى استفادة ممكنة من قدرات وقدره العاملين وموارد الجامعة وبالتالي الاستثمار الأمثل لمواردها المادية والبشرية.
- كما ذكر العديد من الباحثين المختصين في مجال التنظيم ان بسبب التنظيم الغير الفعال لا يستطيع أي تنظيم في مؤسسه ان يتصدى للكثير من التغيرات فابرز أهم المشكلات

التكنولوجيا والى ستعلب دورا مهما في الجامعات مستقبلا فسوف تتحول الجامعات من حرم جامعي الي جامعات رقميه وسوف يعتمد علي التكنولوجيا في عمليه الاتصال بين الافراد , ولذلك لايد من تهيئه الجامعات لهذه التكنولوجيا وتستعد لها من خلال تنميه وتطوير هيكلها التنظيمية . إلي جانب ضعف استقلالية الجامعة وزيادة تدخل الحكومة في الشؤون الإدارية للجامعة , قصور أساليب اختيار القيادات الجامعية, غياب المناخ الجامعي المناسب, مشكلات في القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي, قصور الهيكل التنظيمي للجامعات واستمرارية اعتماد كثير من الجامعات الهياكل الرأسية بدلا من الأفقية, محدودية الموارد المالية وضعف الإمكانيات المتاحة, نقص عدد الإناث اللاتي يشغلن المناصب القيادية في الجامعات, ضعف التنسيق بين العمل الأكاديمي والإداري, عدم استعداد الجامعات لتبني مفهوم الجامعات الرقمية ضعف جوده اداء العاملين (عشيبه, 2005), (Brown & Duguid, 1996), (Davenport, Chliwniak, 1997), (Lauwerys, 2008), (Browne, 2005), (and Others, 2000), أصبحت القدرات الإبداعية التي تملكها الجامعات من أعضاء هيئه التدريس تمثل الاحتياطي الإستراتيجي و هامش الأمان لمواجهة الظروف البيئية غير المستقرة . و يلعب المناخ التنظيمي السائد دورا أساسيا في الكشف عن هذه الطاقات الكامنة، و التي يلعب التنظيم الإداري دورا أساسيا في خلقها. عضو هيئة التدريس أحد أهم العناصر التي تتضافر للارتقاء بالعملية التدريسية وصولا إلى التميز وجودة المخرجات، وخاصة في ظل التنافس الشديد بين مؤسسات التعليم العالي في عصر العولمة ، هدفا للعمل على الاستثمار البشري بأقصى طاقة ممكنة و ذلك من خلال تنميه الكفاءات البشرية و استحداث تخصصات اكاديميه جديدة تتناسب مع متطلبات الوقت الحالي مع الحرص على تخريج كوادر بشرية تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع كافة المستجدات و المتغيرات التي يشهدها العصر. لذلك تم التوجه نحو تطوير مهارات الأفراد لأهم المسئولون المباشرون عن تحقيق جودة النوعية في التعليم العالي . يقول ( ادوارد ساليو ) " يبني الاستثمار في الناس على خبرة المؤسسات الناجحة حيث تأكد ان قوة العمل المحفزة والماهرة هامة لنجاحها والمستثمرون في الناس يقدمون منهجية لتطوير الموظفين بطرق تساعد في تحقيق اهداف المؤسسة ( ساليو، 1999، 276)

ففي دراسة مطوع (2002) والتي كانت بعنوان: " إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار في جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ظل القيادة الجماعية". والتي هدفت إلى ما يلي: تحديد خصائص عملية اتخاذ القرار الحالية في ظل القيادة الجماعية في جامعة أم القرى، وتحديد التصميم الجديد لعملية اتخاذ القرار، والتعرف على الصيغ المناسبة للقيادة الجماعية ونمطها الملائم لعملية اتخاذ القرار.

157 واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والإستبانة لجمع المعلومات. وشملت عينة الدراسة على 157  
عضو هيئة تدريس في جامعة أم القرى. وكانت أبرز النتائج ما يلي: ضرورة التحول الجذري في  
نظام الجامعة من أجل تبني مدخل القيادة الجماعية محل القيادة الفردية وهذا التحول يشمل: تبني  
مبادئ جديدة في الإدارة تسهل عمل القيادة الجماعية، والتحول من إدراك الجزئيات إلى إدراك  
الكل، والتأكيد على أهمية التكامل بين الأدوار والتخصصات والخبرات وأهمية تبادل المعلومات،  
ومنح العاملين مزيداً من الصلاحيات. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة التنظيم والمهام  
الإدارية للجامعة، وتبني مبادئ جديدة في الإدارة، والتحول من مجموعة اتخاذ القرار إلى فرق اتخاذ  
القرار.

دراسة Browne ( 2005 ) فقد حللت الدراسة أثر هذا التغيير على معهد تعليمي وعلى  
جامعة في الولايات المتحدة الأمريكية. ففي الجامعة قام مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بتغيير  
طرق التدريس التقليدية إلى الكترونية دون التنسيق مع الإدارة في النواحي التنظيمية والمالية في  
الجامعة مما نتج عنه العديد من المشكلات. وعلى الصعيد الأخر قام فريق من الإدارة العليا  
بتأسيس مركز تكنولوجي للتدريس دون التنسيق مع أعضاء هيئة التدريس مما نتج عنه تكاليف  
باهظة ولقي معارضة شديدة منهم. لذلك قدمت الدراسة نموذجاً يساعد الإداريين والأكاديميين  
على التنسيق بينهم. حيث يؤكد النموذج على ضرورة تعاون الطرفين، وأن يفهم كل منهم دور  
الأخر ويستفيد من خبراته، وأن يهتم التنظيم بالناحية التعليمية ويجعلها أولى الأولويات وأن يسهل  
إجراءات تطويرها، ويحل القضايا الإدارية والأكاديمية التي تعترض التغيير

اما دراسة المعشر ( 2001 ) هدفت إلى تقييم المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة  
نظر الإداريين. وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية شملت 327 من أفراد الإداريين  
العاملين في الجامعات الأردنية وقد أظهرت النتائج ان المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية  
متوسط ولكنه اقل من المتوقع مما يحتم على الإداريين إعطاء أهمية خاصة للمناخ التنظيمي كما  
أظهرت النتائج على وجود فروق ذات معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي والوظيفة ولم يتبين ان  
هناك إيه فروق بين المناخ التنظيمي والنوع

ويقترح Davenport and Other ( 2000 ) تقديم مصفوفة تساعد أعضاء هيئة التدريس والإداريين  
في جامعة ميتشجان في فهم الإدارة بالمشاركة حيث تركز المصفوفة على مواقع اتخاذ القرار والتعرف  
على أدوار كل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في عملية اتخاذ القرار بشكل واضح. وأوصت  
الدراسة بناء على المصفوفة بثمان توصيات هي: أن تقوم اللجنة التي صممت المصفوفة بتنفيذها،  
وأن يوافق كل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب ومجلس الأمناء على الأدوار

والمسؤوليات المشتركة في الإدارة، وتحسين وسائل الاتصالات، والمشاركة في عمليات التخطيط وحل المشكلات، و أن يكون لأعضاء هيئة التدريس دور أساسي في عملية اتخاذ القرارات، والاستمرار في طريقة اتخاذ القرارات ما لم تعدل بشكل رسمي، والتواصل من قبل متخذي القرارات مع الآخرين وإبلاغهم بقراراتهم وأعمالهم، إطلاع مجتمع الجامعة على ما يدور فيها من قرارات وسياسات وإجراءات عمل.

### جوده الاداء

تعني كلمة "أداء" في قاموس المنجد، إيصال الشيء إلى المرسل إليه وعرف الأداء: بأنه "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرة الفرد أو عدم قدرته على عمل ما" (اللقاني، 1999، 33). عرفه (العمارة، 2006) بأنه "درجة قيام عضو هيئة التدريس بتنفيذ المهام التعليمية - التعليمية المناط به وما يبذله من ممارسات وأنشطة وسلوكيات تتعلق بمهامه المختلفة تعبيراً سلوكياً" (العمارة، 2006، 103).

أما الجوده تعني مستوى ما يتوقعه المستفيد عن الخدمة = مستوى الخدمة التي تلقاها فعلا اذا جوده الاداء كما يعرفها الباحثان " انها مستوي قدره الفرد علي اداء المهام الموكله له درجه عاليه " ان العناصر الجوهرية التي يجب تحقيقها في جامعة ما لكي تصبح مهمة في جانب الاستثمار البشري لاسيما وان تحقيق الجودة مرتبط عضويًا بثقافة الجودة، وتطوير العمل الجماعي، وبث الروح القيادية على اعتبار ان الجودة الشاملة تتطلب من جميع القياديين القيام بواجباتهم على أكمل وجه . كما يؤكد الثبتي، (1996 ص، 1) بقوله " لا يمكن للجامعة بأي حال من الأحوال مهما كانت إمكانياتها المادية والاقتصادية أن تحقق هذه الوظائف بشكل إيجابي وفعال إلا من خلال الجهود العلمية المتواصلة والعطاء الفكري المميز لأعضاء هيئة التدريس فيها " وكما ما هو معروف إن للجامعة ثلاث مهام رئيسية هي: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، تربط بينها علاقات متبادلة كل وظيفة تخدم الأخرى . وهذه الوظائف كلها تنجز بواسطة أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم الدعامة الأولى (غالب، 2008).

ويرى محمد عبد الفتاح شاهين ( 2004 ) " أن أدوار عضو هيئة التدريس يكمل بعضها بعضًا، ومن نافلة القول الإدعاء بأن أدوار عضو هيئة التدريس لا تتعدى التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وذلك لأن التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية والتحولت الاقتصادية والسياسية في العالم تقتضي أن يكون عضو هيئة التدريس عام لا مؤثرًا في مجتمعه، ولذلك لا بد من المواظبة على تطوير ذاته وأداء أدواره بما ينسجم وروح العصر "

وكما هو واضح في الأدبيات الخاصة بقياس أداء عضو هيئة التدريس إن عملية قياس أداء أعضاء هيئة التدريس يعد أساسا من اسس عملية قياس جوده الجامعات، وذلك أن مستوى أدائه يؤثر تأثيرا سلبيا او ايجابيا على كفاءة وجوده أداء الجامعة في تحقيقها لأهدافها التي تهدف إلى تحقيقها. والمدرس في الجامعة يكلف بعدده مسؤوليات وواجبات ومنها القيام بالبحث العلمي، والتدريس، وخدمة المجتمع في الجامعة وفي البيئة الخارجية، ويختلف التركيز على هذه الأدوار حسب فلسفة التعليم العالي، وفلسفة الجامعة، وظروفها، وموقعها الجغرافي، والكثافة السكانية المحيطة بها) التل وآخرون, 1996 (

هدفت دراسة الحجار ( 2004 ) إلى تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. استخدم الباحث استبانة مكونة من ( 40)فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الطلبة، المعلومات، الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج (Malcolm Baldrige National) العمل وهي المفاهيم الأساسية لجائز مالكوم بالدريج في التعليم حيث تم تطبيقها على عينة عشوائية قدرها ( 123 ) (عضوًا)، (Quality Award in Education) وبينت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الجامعي لم يصل إلى المستوى الافتراضي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الجامعي يعزى لمتغير الكلية والمؤهل والخبرة.

وأجرت الغامدي ( 2008 ) دراسة هدفت إلى إبراز معالم معايير تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أم القرى السعودية ومقارنتها بمثيلاتها في جامعة ولاية فلوريدا الأمريكية. استخدمت الباحثة المنهجين الوصفي والمقارن للوصول إلى البيانات اللازمة، والتي كان من نتائج تحليلها: أن مجالات تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين متشابهة في تركيزها على أدوارهم التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع ، ولكن الاختلاف في آلية التطبيق. وتضيف جامعة فلوريدا لضمان الأداء المتميز لعضو هيئة التدريس يجب توفير ميزتين، وهما: الحرية الأكاديمية والمسؤولية

وقد بحثت Centra, ( 1982 ) في دراستها لتحديد فعالية اعضاء هيئة التدريس , المستخدمة في فعاليات الكليات، والعمل الأكاديمي في التدريس، والبحث العلمي، والخدمات الشخصية والإدارية وسبل تحسينها، وإلى واجبات عضو هيئة التدريس وحددتها بالتدريس والبحث وخدمة المجتمع والجامعة والإرشاد الأكاديمي. وأظهرت الدراسة إلى أن قياس عضو هيئة التدريس أصعب المهام التقييمية كما نقدت طرائق التقييم المستخدمة والتي تعتمد على تقويم الزملاء وتقييم الطلبة ومشاهدة أداء المدرس بالفيديو.

أما ( Blackburn and other ( 1986 ) تبين من خلال بحثهم علي إن تقويم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأمريكية يستخلص في مجالات التدريس والإبداع، وخدمة الجامعة والمجتمع والبحث العلمي، والعوامل التي أثرت في ذلك الأداء مثل: الإدارة، والعمر، والرتبة الأكاديمية، والتأثيرات المتبادلة بين جوانب الأداء، وميز الباحثون بين النموذجين التكويني والتجمعي في الأداء ورأوا ضرورة استخدامهما معاً، كما بينوا بعض النتائج السلبية للتقويم مثل التوتر وخفض الإنتاجية والشك بدقة التقويم وصلاحيته، ودعا الباحثون إلى تقييم يستخدم المعاينة الشاملة للأداء.

وفي ضوء الاطلاع علي هذه الأدبيات الخاصة بالتنظيم الإداري و بأداء أعضاء هيئة التدريس تبين ان محور اهتمامها يتلخص في الآتي :

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أهمية التنظيم الإداري في نجاح الأداء للجامعة سواء للإداريين أو أعضاء هيئة التدريس وبالتالي تحقيقها لأهدافها. كما يتضح وجود صعوبات ومعوقات تؤثر على فاعلية وجوده اداء اعضاء هيأة التدريس في الجامعات المحلية والعالمية إلا أنها أكثر حدة في تقييم وجوده اداء اعضاء هيئة التدريس والتي ترجع بالدرجة الأولى لمشاكل في التنظيم الإداري مما يتطلب سرعة دراسة هذه المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

ان عملية تقييم اداء اعضاء هيئة التدريس تعتبر محور اهتمام الباحثين

- ركزت على جوانب عدة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة فبحث بعضها في الأداء الوظيفي والتدريسي وعلى فاعلية عضو هيئة التدريس وكفائته ومهامه ومهاراته في التدريس وأخرى ركزت على إعداد أدوات لتقييم الأداء.
- لا تزال الحاجة قائمة إلى إجراء المزيد من الأبحاث حول كفاءة وفاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال التقييم والقياس في الجامعات العربية عامة والليبية خاصة حتى يتم تحديد مواطن القوة والضعف في أدائهم.
- معظم الدراسات السابقة أجريت علي كيف يتم قياس اداء اعضاء هيئة التدريس متناسيه اثر الجوانب الأخرى علي فاعليه وكفاءة الاداء مما جعل هذه الدراسة الحاليه لها اهميه في تغطيه النقص في هذا الجانب .

## نتائج الدراسة

اولا : صدق وثبات الاستبيان

صدق المحكمين :

بعد إعداد الاستمارة الخاصة بالدراسة الميدانية التي كانت تحتوي على 33 سؤال مقسمة بين جزئيين؛ جزء متعلق بالجوانب التنظيمية ، ضم 12 سؤال موزع على ثمانية محاور هي : الهيكل التنظيمي، ، التنظيم غير الرسمي. و جزء خاص بجوده اداء اعضاء هيئه التدريس، ضم 21 سؤال موزع بين أربعة مداخل هي :مدخل الاداء التعليمي ، البحث العلمي، مدخل الجامعة والمجتمع و مدخل السلوكيات. تم مراجعتها و عرضها على محكم من ذوي صلة بالموضوع بالتطوير والتنظيم الاداري و بذلك أصبحت الأداة الاستمارة تقيس ما أنجزت لأجله حسب رأي المحكمين. كم وضح (Cooper& Schindler, 2003) , ان صدق المحكمين ليكفي وحده لثبات صدق الاستبيان ويجب استخدام احد المقاييس الي جانبه. فقد استخدم معامل بير سون لتحليل الصدق للاختبار مدي صدق الفقرات لجميع الابعاد عند مستوي دلالة 0.05 مما يعطي الثقة في المقياس

جدول رقم (1) معاملات الصدق تحليل بيرسون

المجال	R	(sig)
التنظيم الاداري		
الهيكل التنظيمي	0.902	0.00
التنظيم غير رسمي	0.873	0.00
جوده الاداء		
الاداء التعليمي	0.653	0.00
البحث العلمي	0.745	0.00
خدمه الجامعة والمجتمع	0.873	0.00
السلوكيات	0.652	0.00

ثبات الاستبيان Reliability :

تستخدم طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (2) أن معاملات الثبات مرتفعة لمجالات الاستبيان.

جدول رقم (2) معاملات الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ)

المجال	معامل الفا كرونباخ
التنظيم الاداري	0.793
جوده الاداء	0.871

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد تتمتع بدرجة ثبات عالية وهذا يعني معامل ثبات الاختبار لهذه الأبعاد كان مرتفعا , أي أن كل أسئلة المقياس مهمة ولا يمكن أبدا حذفها أو الاستغناء عليها. وعليه يمكن القول بصفة عامة أن المقياس ثابت وبذلك فهو صالح لقياس ما أنجز لأجله، وبالتالي يمكن استعمال هذا المقياس كأداة لجمع البيانات الميدانية من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا : التوزيع الطبيعي Normality Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test, K-S

من الضروري تقييم التوزيع الطبيعي لأي متغير قبل الشروع في التحليلات الأحصائية الأخرى فالخطوة الأولى في أي عملية تحليل هي استكشاف خصائص البيانات. اذا ما كانت هذه البيانات قد تم إدخالها بشكل غير صحيح أو توزيعات المتغيرات قد تنحرف عن وضعها الطبيعي.. في هذا البحث ، تم استخدام كولموجوروف - سميرنوف ، و الالتواء و التفرطح , كاختبارات لتوزيع الطبيعي لمعرفة طبيعة الردود علي أسئلة كل متغير في فرضيات الدراسة ، ويمكن الافتراض أيضا أن تحدد طبيعتها والمتغيرات ينبغي أن تكون طبيعية اذا القيمة  $p$  هو  $0$  ، ولن تكون طبيعية عندما  $P$  قيمة  $> 0.01$  أو  $0.001$  . ويبين الجدول رقم ( 3 ) نتائج الاختبار.

ويتم إطلاق الحكم بأن التوزيع يعتبر طبيعيا وفق الافتراضات التالية

Ho: Asymp. Sig. (2-tailed), K-S<5% اذا ما كانت

H1: Asymp. Sig. (2-tailed), K-S>5% اذا ما كانت

جدول ( 3 ) بين Kolmogorov-Smirnov Test، K-S

الرقم	المجال	الانتواء		Kolmogorov-Smirnov (p-value)
		التقلطح	Standard Error	
1	الهيكلة التنظيمي	0.155	0.163	0.614
2	التنظيم الغيررسمي	0.155	0.163	0.666
3	الاداء التعليمي	0.155	0.163	0.610
4	البحث العلمي	0.155	0.163	0.923
5	خدمة المجتمع والجامعة	0.155	0.163	0.734
6	السلوكيات	0.155	0.163	0.882

وهذا يعني الاطمئنان ولو جزئيا إلى سلامة نتائج التحليلات الإحصائية الأخرى وبالتالي توفر الدليل علي إمكانية ، تعميمها، اعتماد في حجم العينة وصحة النموذج الذي تم اختياره.

#### ثالثا: خصائص عينة الدراسة

لقد طبق الباحثان الأداة علي عينة قوامها (45) عضو هيئة تدريس ، وبعد جمعها وتفريغها علي الحاسوب تم حساب بعض الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة، والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول رقم (4) إحصاءات وصفية لعينة الدراسة

اسم المتغير	فئة المتغير	العدد	%
العمر	30-25	13	28.9
	40-35	15	33.3
	50-45	13	28.9
المؤهل العلمي	50 مافوق	4	8.9
	بكالوريوس	2	4.4
	ماجستير	25	55.6
	دكتوراه	18	40
المستوي الوظيفي	عضو هيئة تدريس	34	75.6
	رئيس قسم	10	21
	عميد كلية	1	2.2
الخبره	3-1	28	62.2
	6-4	0	0
	10-7	8	17.8
	11 ومافوق	9	20
المجموع 45			

يبين جدول رقم ( 4 ) 33.3 % من عينة الدراسة بلغت أعمارهم 35 -45 سنة، و 28.9 % من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 25-30 سنة إلى 50 من 4 5 سنة، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من الكوادر البشرية الشابة في الجامعات التي تمتلك قوة بشرية شابة قادرة على ادارتها والرفع من كفاءتها .

كما يبين جدول رقم ( 4 ) أن 55.6 % من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، و تليها 18 % من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه، 4.4 % من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس . وهذا يدل على وجود الكفاءة العلمية في عينة الدراسة من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير والدكتوراه القادرة على اخراج مخرجات الجيدة لسوق العمل .

أما المستوي الوظيفي فقد بين الجدول ( 4 ) ان عدد افراد العينه بلغ % 75.6 من اعضاء هيئه التدريس التي يقومون بمهنة التدريس وهذه نسبة مرتفعه مقارنة بالنسب الأخرى . اما رؤساء الاقسام بلغت نسبتها حوالي 45% من اجمالي عدد العينه , في حين كان عدد عمداء الكلية نسبة ضعيفة جدا قدرت بحوالي 2.2% من العدد الكلي لإفراد العينه

كما يبين جدول رقم ( 4 ) أن 62.2 % من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم في مجال التدريس في الجامعة من 1-3 سنوات، و % 20.5 من عينة الدراسة تراوحت، وما فوق 11 سنوات، و % 17.5 من 7 - 10 سنوات بين عينة الدراسة وهذا يدل على أن عينة الدراسة من ذوي الخبرات العالية , في مجال التدريس والعمل الإداري الجامعي

**رابعا : تحليل بيانات المتغيرات الرئيسية المتعلقة بالجانب لتنظيم الاداري .**

كما سبق و ذكرنا فقد تم صياغة الأسئلة المتعلقة بالجانب التنظيم الاداري في محورين أساسيين، سنحاول في ما يلي تحليل النتائج المتعلقة بكل محور.

يتم استعمال التكرارات والنسب المئوية للتعرف على واقع متغيرات الدراسة ومدى تركيز إجابات مفردات مجتمع الدراسة. حيث اشتمل محور الهيكل التنظيمي على عشر فقرات إلى توضيح خصوصيات الهيكل التنظيمي المعتمد والتعرف على مدى كفاءته و فاعليته، و الجدول الموالي يبين إجابات أفراد الدراسة عن فقرات هذا المحور. كما اشتمل محور التنظيم الرسمي علي فقرتين التي توضح مدى خصائص التنظيم الرسمي في الجامعة.

#### **اولا الهيكل التنظيمي**

للتعرف على خصائص الهيكل التنظيمي للجامعة تم صياغة الأسئلة التالية:

جدول رقم(5) نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالتنظيم الاداري.

رقم ال س و ا ل	الإجابات													
	غير موافق بشده		موافق		بين وبين		غير موافق		موافق بشده		غير موافق بشده			
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
الهيكل التنظيمي														
1	12	26.7	6	13.3	18	40	8	17.8	1	2.2	2.56	1.139	3.37	1.473
2	17	37.8	6	13.3	14	31.3	7	15.6	1	2.2	2.31	1.203		
3	4	42.2	295	11.1	13	28.9	5	11.1	3	6.7	2.29	1.308		
4	1	2.2	2	4.4	12	26.7	29	64.4	1	2.2	3.60	0.720		
5	19	42.2	2	4.5	8	17.8	16	35.6	-	-	2.47	1.358		
6	3	6.7	9	20.0	4	8.9	19	42.2	10	22.2	3.53	1.236		
7	16	36.4	16	36.4	2	4.4	6	13.3	-	-	2.23	1.327		
8	3	6.7	4	8.9	8	17.8	26	57.8	4	8.9	3.53	1.014		
9	3	6.7	4	8.9	13	28.9	20	44.4	5	11.1	3.44	1.035		
10	-	-	3	6.7	7	15.7	21	46.7	14	31.1	4.02	0.866		
11	1	2.2	12	26.7	17	37.8	7	15.6	8	17.8	3.20	1.100		
12	1	2.2	10	22.2	12	26.7	14	31.1	8	17.8	3.40	1.095		
التنظيم الرسمي														
1	23	51.1	7	15.6	12	26.7	2	4.4	1	2.2	1.91	1.083	1.10	1
2	3	6.7	6	13.3	9	20	20	44.4	1	2.2	3.49	1.121		
3	5	11.1	1	2.2	14	31.1	27	60	5	11.1	3.58	1.097		

الفقره الاولى فيما يتعلق بوجود الهيكل التنظيمي و مدى انتشاره، نجد أن الفقرة الأولى من الجدول السابق حضرت بين الموافق وغير الموافق ( بين وبين ) 18 مستجوب بنسبة %40 بينما النسبة الباقية و المقدرة ب 26.7% كانت إجاباتهم بغير موافق بشده . وتليها موافق بنسبه 17.8%، 13.3 غير موافق.

أما الفقرة الثانية من نفس الجدول فقد حضرت بعدم بموافقة بشده 17 مستجوب بنسبة 37.8% في حين أن 31.3% من المستجوبين بين وبين ، أما نسبة % 13.3 من المستجوبين لم يوافقوا

و هذا ما يؤكد على أن الجامعة لا تمتلك هيكل تنظيمي واضح يتم بنشره بين اعضاء هيئه على خلاف ما هو متوقع بوجود هيكل تنظيمي واضح ومنشور .

اما الفقرة الثالثه فيما يتعلق بمرونة الهيكل التنظيمي أي القدرة على التغير مع تغير الظروف و الواقع الموجود حاليا في ليبيا ، فقد حضرت بعدم موافقة بشده 19 مستجوب بنسبة 42.2% في حين أن نسبة 28.9% من المستجوبين لم يوافقوا عليها وكانت نسبه الموافقة قد حظيت بنسبه 11.1% - (الجدول رقم ) ، أما النسبة الباقية و المقدرة ب 6.7% فهي موافقة بشده.

اما **الفقره الرابعة** فيما يتعلق بدرجة النمطية، فإن الفقرة 4 تظهر بأن الاعتماد على الاتصال الشفوي يتم بنسبة كبيرة و ذلك بموافقة 29 مستجوب بنسبة % 64.5 بينما النسبة الباقية و المقدرة ب % 26.7 من المستجوبين بين وبين اما النسبه الباقيه فهي مقسمة بالتساوي بين غير موافق بشده و موافق بشده %2.2. يليها الاتصال الكتابي و الذي حضي بعدم موافقة 19 مستجوب بنسبة % 42.6 و موافقة %35.6 في حين أن 17.8 % . كانت بين وبين .

**الفقره الخامسة** للتعرف على كفاءة و فاعلية الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل الجامعه تم صياغة الأسئلة التالية:

عدد الأقسام؛ للتعرف على رضا المستجوبين عن انشاء اقسام جديدة او الغاء بعض الاقسام الأقسام تم صياغة الفقرة 5 التي تظهر بأن 19 مستجوب بنسبة % 42.4 يرون بوجود حاجة لإنشاء أقسام جديدة، أما % 36.4 الباقية فهي موزعة بين غير موافق بشده وغير موافق . في حين أن 10 مستجوبا بنسبة % 8.9 يرى بوجود أقسام لا حاجة لها لذا لا بد من إلغائها، مقابل %4.4 من المستجوبين بين وبين على ذلك. وهذا دليل علي وجود نظره لدي بعض اعضاء هيئه التدريس الي التطور وإنشاء اقسام جديدة و اهميتها لتطوير الجانب التنظيمي للجامعة.

فيما يتعلق بدرجة التخصص فإن **الفقرتان السادسة و السابعة** توضح وظائف المستجوبين تتطلب مهارات دقيقة و ذلك حسب رأي % 57.8 لتوافق بين متطلبات الوظيفة والمهارة من المستجوبين الموافقين على الفقرة 6 أما نسبة % 44.4 الباقية فهي موزعة على موافق في الفقرة رقم 7 هناك نوع من التكرار في العمل المنجز بين الاقسام و هذا قد يعود على الجامعة بالنتفع والاستفادة في تخفيض معدل التكرار و الملل الذي يصيب اعضاء هيئه التدريس من جراء الروتين و إكسابهم مهارات مختلفة والاستغلال الجيد لقدراتهم وإمكانياتهم في العملية التعليمية والبحثية إلا أنه قد يجرمها من مزايا التخصص.

**الفقره الثامنة** توضح مدى وجود مهارات دقيقه تتطلب الاهتمام من الجانب التنظيمي فقد حظيت ب 21 مستجوب بنسبه %46.7 بين وبين , تليها نسبه %31.4 لموافق اما غير موافق بنسبه 15.6 وهذا دليل علي اهميه العمل في نظر اعضاء هيئه التدريس وعدم وجود تصميم وظيفي لهم داخل الجامعه .

**الفقره التاسعة** توضح مستوى المركزيه واتخاذ القرارات في الجامعه فقد ظهرت حوالي 17 مستجوب وبنسبه %37.8 لبين وبين حيث يرون ان هناك توازن في عمليه اتخاذ القرارات من

جهة القيادة في الجامعة ورؤساء الأقسام الذين أحيانا يتخذون قراراتهم دون الرجوع الى العميد وهذا يبين لنا مستوي المركزية ولا مركزية في الجامعة في عمليه اتخاذ القرارات في حين نسبة 26.7 يرون ان هناك مركزية في اتخاذ القرارات لغير موافق، تليها موافق بشده 17.8 الذين يرون عكس ذلك بوجود عدم مركزية وان رؤساء الأقسام لهم الأحقية في اتخاذ القرارات دون الرجوع للعميد فيما يتعلق بتوزيع العمل، و حسب الفقرة العاشرة 14 مستجوب يرون بأن توزيع العمل سيء حيث أن هناك اعضاء هيئه التدريس مثقلون بالعمل و آخرون مرتاحون بنسبه 31.1، أما 26.7% فهم يرون بين وبين وعلي العكس ذلك تبقى نسبة 22.2 % غير موافقة علي ذلك

#### ثانيا التنظيم الغير رسمي

للتعرف على مستوى التنظيم غيرا الرسمي في الجامعة تم صياغة الأسئلة التالية:  
الفقره الاولى فيما يتعلق بمدى اهتمام المؤسسة بالعمال، فإن الفقرة الأولى من الجدول السابق تبين بأن 23 مستجوبا بنسبة % 51.1 غير موافقون على أن الجامعة تحتم بأعضاء هيئه التدريس و تعطي أولوية لمصالحهم ، تليها نسبة 26.7% فهي بين وبين . أما النسبة الباقية المقدرة إما غير موافقة حوالي %15.6 أو موافقة بحوالي %4.4 وهي نسبة ضعيفة جدا وهذا يدل علي العمل داخل الجامعة يعطي أولوية للعمل دون العنصر الانساني وهذا أكدته الفقرة التالية والتي حظيت ب 20 مستجوب بنسبه 60% يرون بأن الجامعة تحتم بالعمل فقط في حين أن نسبة 15.6% يرون بين وبين وهي نسبة بقدر اهتمامها بالعمل.

#### الفقره الثانيه

في ما يتعلق بعلاقات اعضاء هيئه التدريس ببعضهم داخل الجامعة و نوعها، فإن الفقرة 2 من نفس الجدول تبين وجود علاقة قوية و هي في الغالب علاقات قرابة ونسب وصدقه و هذا بموافقة 60.0% من المستجوبين .تليها بين وبين بنسبه %15.6 و هذا ما يوحي بمستوى التنظيم غير الرسمي الموجود داخل الجامعة، كما يؤكد على سيادة العلاقات العائلية داخلها بحكم طبيعة المجتمع الليبي .

#### رابعا : تحليل بيانات المتغيرات الرئيسية المتعلقة بجانب جوده اداء اعضاء هيئه التدريس

كما سبق و ذكرنا فقد تم صياغة الأسئلة المتعلقة بجانب بجوده الاداء في اربع محاور محورين أساسيه، سنحاول في ما يلي تحليل النتائج المتعلقة بكل محور.  
يتم استعمال التكرارات والنسب المئوية للتعرف على واقع متغيرات الدراسة ومدى تركيز إجابات مفردات مجتمع الدراسة. حيث اشتمل الاداء التعليمي علي على سبع فقرات توضح علي مدي

جوده الاداء لدي اعضاء هيئه التدريس كفاءته و فاعليته، و الجدول الموالي يبين إجابات أفراد الدراسة عن فقرات هذا المحور. كما اشتمل محور البحث العلمي علي خمس فقرات التي توضح مدي حرص عضو هيئه التدريس علي العليم والإبداع المستمر , تليها محور خدمه الجامعه والمجتمع التي توضح مدي حرص عضو هيئه التدريس علي خدمه الجامعه والمجتمع المحاط به. ثم محور السلوكيات الذي اشتمل علي اربع فقرات توضح مدي قدره عضو هيئه التدريس علي انجاز عمله بأكمل وجه بالسلوك المناسب .

#### جدول رقم(5) نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالأداء التعليمي .

رقم ال س و ا ل	الإجابات											
	غير موافق بشده		موافق		بين وبين		غير موافق		موافق بشده		موافق بشده	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
الاداء التعليمي												
1	-	-	-	-	7	15.6	30	66.7	8	17.8	4.20	0.783
2	-	-	-	-	15	33.3	22	48.9	6	13.3	0.757	
3	-	-	-	-	3	6.7	22	48.9	19	42.2	0.701	
4	-	-	-	-	12	26.7	29	46.7	11	24.4	0.780	
5	11.1	2	4.4	16	35.6	18	40	4	8.9	3.31	1.083	
6	-	-	-	-	1	2.2	21	46.7	21	46.7	0.743	
7	-	-	-	-	7	15.6	26	57.8	5	11.1	0.706	
السلوكيات												
1	-	-	-	-	4	8.9	28	62.2	13	28.9	4.20	0.588
2	-	-	-	-	2	4.4	29	64.4	14	31.1	4.27	0.539
3	-	-	-	-	1	2.2	30	66.7	14	31.1	4.36	0.484
4	-	-	-	-	-	-	29	64.4	16	35.6	4.29	0.506

للتعرف على جوده اداء اعضاء هيئه التدريس تم صياغة الأسئلة التالية:  
المجال الاول فيما يتعلق بمعرفه مستوي الاداء التعليمي **الفقره الاولى** ، التي تدل علي حرص اعضاء هيئه التدريس بالإلمام التام بالمعلومات الكافيه في مجال التخصص و المواد الذي يقومون به , نجد أن الفقرة الأولى من الجدول السابق حظيت 30 مستجوب بنسبة 66.7% بينما النسبة الباقية و المقدره ب 17.8% كانت إجاباتهم موافق بشده . وتليها موافق بنسبه 15.6% أما **الفقرة الثانية** من نفس الجدول فقد حظت بموافقة 22 مستجوب بنسبة 48.9% في حين إن 33.3% من المستجوبين بين وبين ، أما نسبة 13.3% من المستجوبين يوافقون بشده

علي الفقرة التي تؤكد علي استخدام والتنوع في استخدام طرق حديثه . و هذا ما يؤكد على أن اعضاء هيئه التدريس يستخدمون طرق متنوعه ومتعدده في العمليه التعليميه و عمليه التقويم .  
**اما الفقره الثالثه** فيما يتعلق القدره علي التخطيط الجيد للمحاضره بحيث تكون المحاضره في صلب موضوعها ولا تخرج عن اطار موضوع المحاضره والتحضير المسبق للمحاضره القادمه . ، فقد حضرت موافقه 22 مستجوب بنسبه 48.9 % في حين أن نسبة 42.2 % من المستجوبين يوافقون عليها بشده وكانت نسبه عدم الموافقه قد حظيت بنسبه 6.7 % ، أما النسبه الباقية و المقدرة ب 2.2 % فهي موافقه بشده. وهذا يدل علي ان عضو هيئه التدريس حريص كل الحرص علي تحضير المحاضره قبل موعدها وأنهم فعلا معدون اعدادا جيدا للعمليه التربويه والتعليميه

**اما الفقره الرابعه** فيما يتعلق باستخدام عضو هيئه التدريس للطرق واستراتيجيات حديثه في العمليه التعليميه ، حيث حظيت بنسبه كبيره و ذلك بموافقه 29 مستجوب بنسبه 46.7 % بينما النسبه الباقية و المقدرة ب 26.7 % من المستجوبين لبين وبين، و تليها نسبه 24.4 . وهذا دليل هلي حرص عضو هيئه التدريس باستخدام كل ما هو جديد في مجال عمله  
**الفقره الخامسه** للتعرف على استخدام الحاسوب والعرض التقديمي في عمليه إلقاء المحاضرات تم صياغة الفقرة 5 التي تظهر بأن 18 مستجوب بنسبه 40% يرون استخدام التكنولوجيا المحفزه والمشوقه التي تجعل فرصه انتباه الطلبة للمحاضره نسبه كبيره وهو امر ضروري للعمليه التعليميه ، أما 35.6 % الباقية فهي موزعه بين و بين . في حين أن 5 مستجوبا بنسبه 1.1 % يرى ان استخدام الحاسوب ليس امرا ضروريا لا حاجة له .  
فيما يتعلق بدرجة طرح الافكار والدقة في العمل وسرعة الملاحظه فإن **الفقرتان السادسه و السادسه** توضح ان معظم المستجوبين يوافقون عليها بنسبه 57.8% و ذلك حسب رأي 46.4% الموافقين في **الفقره السادسه** . و هذا قد يعود على الجامعه بالنفع والاستفاده في معرفه ما يقوم به اعضاء هيئه التدريس وما يمتلكونه مهارات مختلفه و العمل علي استغلال وقت المحاضره الاستغلال الجيد في العمليه التعليميه.

#### ثانيا البحث العلمي

للتعرف على مدي حرص اعضاء هيئه التدريس للمشاركة في البحث العلمي وحضور المؤتمرات والندوات المتعلقة بالتخصص العام والخاص حيث تم صياغة الأسئلة التاليه:

جدول رقم (6) نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالبحث العلمي .

الانحراف المعياري للسؤال	المتوسط الحسابي للسؤال	الإجابات										رقم السؤال
		موافق بشده		موافق		بين وبين		غير موافق		غير موافق بشده		
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
0.824	4.02	26.7	12	57.8	26	11.1	5	2.2	1	2.2	1	1
0.815	3.71	20	9	33.3	15	44.4	20	2.2	1	--	-	2
0.900	3.43	13.3	6	28.9	13	42.2	14	13.3	6	-	-	3
1.179	3.47	44.4	11	24.4	11	28.9	13	17.8	8	4.4	2	4

**الفقره الاولى** فيما يتعلق بمدى اهتمام اعضاء هيئه التدريس بالرجوع الي المراجع والمصادر الحديثه ولمعلومات وأخر ما استجد له العلم في اطار التخصص، فإن الفقرة الأولى من الجدول السابق تبين بأن 26 مستجوبا بنسبه 57.8 % موافقون على اهمية الرجوع للمصادر والمعلومات، تليها نسبه 26.7 % فهي موافقون بشده علي هذه الفقره . أما النسبة الباقية المقدرة بحوالي 11.1% بين وبين. إما غير موافقة حوالي 2.2% أو موافقة وهي نسبه ضعيفه جدا وهذا يدل علي اهتمام اعضاء هيئه التدريس بالرجوع والتقصي عن كل ما هو جديد في مجال عملهم وتخصصهم .

**الفقره الثانيه** في ما يتعلق بالقراءة المستمرة للبحوث العلميه فقد حظيت بنسبه كبيره من بين وبين الموافقة عليها بنسبه 44.4%، فإن الفقرة 2 من نفس الجدول تبين وجود اهتمام من قبل اعضاء هيئه التدريس بال و هذا بموافقة 33.3% من المستجوبين. تليها موافق بشده بنسبه 20% و هذا ما يوحي بادراك اعضاء هيئه التدريس بمفهوم التطوير الذاتي والتعليم المستمر لذاتهم .

كما هو مبين في الجدول رقم ( 6 ) وتأكيدا للفقرتين الاولى والثانية فان الفقرتين **الثالثه والرابعه والخامسة** في المجال البحث العلمي يؤكدان علي حرص اعضاء هيئه التدريس بالتطوير الذاتي وقوه الدافع الذاتي للتعليم المستمر فقد حظوا بنسبه كبيره جدا من بين بين حوالي 42.2% في حين ان نسبه قدرت بحوالي 28.9% بموافقة المستجوبين للفقرات المجال الخاص بالبحث العلمي وهذا يدل علي حرص اعضاء التدريس بمتابعه والتقصي والبحث علي كل ما هو جديد في مجال عملهم وتخصصهم سواء العام والخاص والرغبة في التطوير الذاتي

#### رابعاً: خدمة الجامعة والمجتمع

للتعرف على مدى مشاركة اعضاء هيئه التدريس في خدمه الجامعة والمجتمع المحيط به حيث تم صياغة الأسئلة التالية:

#### جدول رقم(7) نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بخدمه الجامعة والمجتمع

الانحراف المعياري للسؤال	المتوسط الحسابي للسؤال	الإجابات									
		موافق بشده		موافق		بين وبين		غير موافق		غير موافق بشده	
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
0.745	4.11	33.3	15	44.4	20	22.7	10	-	-	-	--
0.562	4.16	24.4	11	66.7	30	8.9	4	-	-	-	-
0.796	3.84	15.6	7	62.2	28	13.3	6	8.9	4	-	-
0.757	3.80	11.1	5	64.4	29	20	9	2.2	1	2.2	1

**الفقره الاولى** ، التي تدل علي حرص اعضاء هيئه التدريس بالتعاون مع الزملاء في ما يقومون به ، نجد أن الفقرة الأولى من الجدول السابق حظيت 20 مستجوب بنسبة % 44.4 موافقين عليها ، بينما النسبة الباقية و المقدرة ب 33.3 % كانت إجاباتهم موافق بشده . وتليها بين وبين بنسبه %22.7 . وهذا دليل علي وجود روح الفريق بين أعضاء هيئه التدريس والتعاون فيما بينهم في مجال الاعمال والخدمات المؤديه للجامعة والمجتمع

**أما الفقرة الثانية** من نفس الجدول فقد حظت بموافقة 30 مستجوب بنسبة % 66.7 في حين أن 24.4% من المستجوبين موافقين بشده ، أما نسبة 8.9% من المستجوبين يؤكدون علي بين الموافقة وبين عدم الموافقة علي الفقره التي تؤكد علي قدرتهم علي حل المشكلات .

**اما الفقره الثالثه** فيما يتعلق بقدره علي الرغبة في خدمه الجامعة والمجتمع وتنمية العلاقات معهما ، فقد حظت بموافقة 28 مستجوب بنسبة % 62.2 في حين أن نسبة 15.6% من المستجوبين يوافقون عليها بشده وكانت نسبه عدم الموافقة قد حظيت بنسبه %8.9 ، أما النسبة الباقية و المقدرة ب 13.3% فهي بين وبين . وهذا يدل علي إن عضو هيئه التدريس حريص كل الحرص علي تنمية العلاقة والرغبة في خدمه الجامعة بإخراج مخرجات بمواصفات جيده للسوق العمل والمساهمة في تنمية العلاقات بين الجامعة والمجتمع

**اما الفقره الرابعه** فيما يتعلق بقدره اعضاء هيئه التدريس بطرح الافكار الجديدة في الاعمال الموكله اليهم بطرق واستراتيجيات حديثه في العمليه التعليمية او التنموية الخاصة بالمجتمع والجامعة ، حيث حظيت بنسبة كبيرة و ذلك بموافقة 28 مستجوب بنسبة % 64.7 بينما النسبة الباقية

و المقدره ب 20% من المستجوبين لبين وبين, و تليها نسبه للموافقين بشده 11.1. وهذا دليل علي قدره اعضاء هيئه التدريس باستخدام قدراتهم علي طرح الافكار الجديدة وانجاز الاعمال المؤكده اليهم بأحدث الطرق.

#### خامسا : السلوكيات

للتعرف على بعض سلوكيات اعضاء هيئه التدريس في الخاصه بذاتهم حيث تم صياغة الأسئلة التالية:

#### جدول رقم(8) نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالسلوكيات

الانحراف المعياري للسؤال	المتوسط الحسابي للسؤال	الإجابات										رقم السؤال
		موافق بشده		موافق		بين وبين		غير موافق		غير موافق بشده		
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
0.588	4.20	28.9	13	62.2	28	8.9	4	-	-	-	-	1
0.539	4.27	31.1	14	64.4	29	4.4	2	-	-	-	-	2
0.484	4.36	31.1	14	66.7	30	2.2	1	-	-	-	-	3
0.506	4.29	35.6	16	64.4	29	-	-	-	-	-	-	4

**الفقره الاولى** ، التي تدل علي حرص اعضاء هيئه التدريس الالتزام بالحضور وقت المحاضره , نجد أن الفقرة الأولى من الجدول السابق حظيت 28 مستجوب بنسبة 62.2% موافقين عليها , بينما النسبة الباقية و المقدره ب 28.9% كانت إجاباتهم موافق بشده . وتليها بين وبين بنسبه 8.9% . وهذا دليل علي وجود الالتزام الذاتي لدي اعضاء هيئه التدريس بالحضور وقت المحاضره. أما الفقرة الثانية من نفس الجدول فقد حظت بموافقة 29 مستجوب بنسبة 64.4% في حين أن 31.1% من المستجوبين موافقين بشده ، أما نسبة 4.4% من المستجوبين يؤكدون علي بين الموافقة وبين عدم الموافقة علي الفقره التي تؤكد علي استغلال وقت المحاضره للاستغلال الامثل .

كما هو مبين في الجدول رقم (8) وتأكيدا للفقرتين الاولى والثانية فان الفقرتين الثالثه والرابعة في المجال السلوكيات الخاصه بأعضاء هيئه التدريس يؤكدان علي وجود الرغبة في النمو الاكاديمي والتقبيد بقواعد العمل لدي أعضاء هيئه فقد حظوا بنسبه كبيره جدا من الموافقين عليها حوالي 66.7% في حين ان نسبه قدرت بحوالي 64.4% وهي نسبه متقاربة جدا بموافقة المستجوبين للفقرات المجال الخاص بالسلوكيات وهذا يدل علي رغبتهم بالنمو والرغبة في التطوير الاكاديمي وعدم قبولهم بفكره الجمود الوظيفي الذي قد يصاب به بعض اعضاء هيئه التدريس

خامسا: تحليل الفرضيات

الفرضيه الأولى : يؤثر التنظيم الاداري علي جوده اداء اعضاء هيئه التدريس في الجامعات اللببيه وخاصة جامعه المرج :

لمعرفة أثر التنظيم الإداري على جوده أداء اعضاء هيئه التدريس اعتمدنا على اختبار الانحدار البسيط , و مستوى الدلالة الإحصائية انطلقا من محاور استمارة البحث الميداني المتعلقة بالتنظيم الإداري و جوده أداء اعضاء هيئه التدريس .

جدول رقم(10) يوضح اثر التنظيم الاداري علي جوده الاداء بشكل ايجابي ANOVA

المجال		مجموع المربعات	درجه الحريه	متوسط المربعات	F	Sig.
التنظيم الاداري	الانحدار	1196.465	2	598.233	1.555	0.000
	Residual	.000	40	.000		
	المجموع	1196.465	42			
جوده الاداء	الانحدار	1196.465	6	199.411	83.787	0.000
	Residual	.000	36	.000		
	المجموع	1196.465	42			

a. Predictors: (Constant), BEHAVIOR, R, SERVICE, EDUPERFOMANCE

b. Dependent Variable: ORAGNZITION

عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

والنتائج مبينة في جدول رقم (10) والذي يبين قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة يؤثر التنظيم الاداري محل الدراسة بشكل ايجابي علي مستوى جوده الاداء أعضاء هيئه التدريس في الجامعات اللببية وخاصة جامعه المرج , وبذلك تم قبول الفرضيه الاولي.

تحليل الفرضيات الفرعيه

الفرضيه الفرعيه الاولي

H<sub>1</sub>: يؤثر الهيكل التنظيمي وحده علي عناصر مجال جوده اداء اعضاء هيئه التدريس في الجامعات اللببيه وخاصة جامعه المرج ، وقد استخدم اختبار صحة الفرض تطبيق الانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضيه و الجدول رقم (11 و12) يوضحان النتائج:

جدول رقم(11) يوضح اثر الهيكل التنظيمي علي عناصر جوده الاداء للأعضاء هيئه التدريس

H	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	R قيمة	F قيمة	Sig.
1 الانحدار	311.814	4	77.953	0843	53.977	.000a
Residual	744.791	38	19.600			
Total	1056.605	42				

a. المستقل المتغير (Constant), السلوكيات, الاداء التعليمي, البحث العلمي, خدمة الجامعة والمجتمع  
b. المتغير التابع: الهيكل التنظيمي

يوضح اثر الهيكل التنظيمي علي عناصر جوده الاداء للأعضاء هيئه التدريس جدول رقم (12) الانحدار

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	18.655	7.851		2.376	.000
الاداء التعليمي	.796	.240	.520	3.310	.000
البحث العلمي	.000	.234	.000	-.002	.000
خدمة الجامعة والمجتمع	.363	.410	.138	.886	.000
السلوكيات	-.577	.422	-.215	-1.367	.000

a. المتغير التابع: الهيكل التنظيمي

يتضح من الجدولان السابقان يوجد اثر للهيكل التنظيمي وحده علي كلا من البحث العلمي و خدمة الجامعة والمجتمع والسلوكيات والأداء التعليمي حيث بلغ 0.000 . وهي  $\alpha \equiv 0.05$  وهي اقل من 0.005، مما يدل على وجود تأثير الهيكل التنظيمي وحده علي عناصر جوده اداء اعضاء هيئه التدريس ، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة يؤثر الهيكل التنظيمي وحده محل الدراسة علي عناصر جوده الاداء اعضاء هيئه التدريس في الجامعات الليبية وخاصة جامعه المرج ، وبذلك تم قبول الفرضيه الفرعيه الاولى.

الفرضية الفرعية الثانية

H<sub>2</sub>: يؤثر التنظيم الغير رسمي وحده علي عناصر مجال جوده اداء اعضاء هيئه التدريس في الجامعات الليبية وخاصة جامعه المرج

وقد استخدم اختبار صحة الفرض تطبيق الانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضيه و الجدول رقم (13 و 14) يوضحان النتائج:

جدول رقم (13) يوضح اثر التنظيم الغير رسمي علي عناصر جوده الاداء للأعضاء هيئه التدريس

H	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	R قيمة	F قيمة	Sig.
الانحدار	1.254	4	.314	0.160	25.256	.000a
Residual	47.723	39	1.224			
Total	48.977	43				

a. المستقل المتغير, (Constant): السلوكيات, الاداء التعليمي, البحث العلمي, خدمة الجامعة والمجتمع

b. المتغير التابع: التنظيم الغير رسمي

يوضح اثر الهيكل التنظيمي علي عناصر جوده الاداء للأعضاء هيئة التدريس جدول رقم ( 14 )  
الانحدار

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.683	1.956		4.440	.000
	الاداء التعليمي	.021	.060	.063	1.348	.000
	البحث العلمي	-.037	.059	-.112	1.625	.000
	خدمه الجامعة والمجتمع	.068	.101	.121	2.672	.000
	السلوكيات	-.037	.104	-.065	1.359	.000

a. المتغير التابع: التنظيم الغير رسمي

يتضح من الجدولان السابقان يوجد اثر التنظيم الغير رسمي وحده علي كلا من البحث العلمي و خدمه الجامعة والمجتمع والسلوكيات والأداء التعليمي حيث بلغ  $0.000$  . وهي  $\alpha \equiv 0.05$  وهي اقل من  $0.05$  ، مما يدل على وجود تأثير التنظيم الرسمي وحده علي عناصر جوده اداء اعضاء هيئة التدريس ، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة يؤثر التنظيم الغير رسمي وحده محل الدراسة علي عناصر جوده الاداء اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبيه وخاصة جامعه المرج ، وبذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية  
سادسا: نتائج الدراسة :

أظهرت الدراسة أن التنظيم الاداري له علاقة وثيقة وتأثير واضح علي جوده الاداء - حيث دلالة أحصائيه ( 0.000 ) وهي اقل من  $0.05$  - كما كشفت علي وجود بعض الأمور الاداريه التي يجب علي الجامعة الانتباه اليها وهذا ما اظهرته نتائج التكرارات والنسب المقوية الموضحة اعلاه

- كما تضمنت نتائج الدراسة بعكس ما كان متوقع من خلال نتائج الانحدار انه يوجد اثر للهيكل التنظيمي وحده علي كلا من البحث العلمي و خدمه الجامعه والمجتمع والسلوكيات والأداء التعليمي حيث بلغ (0.000) وهي اقل من 0.05 ، مما يدل على وجود تأثير الهيكل التنظيمي وحده علي عناصر جوده اداء اعضاء هيئه التدريس
- كما بينت الدراسة انه يوجد اثر للتنظيم الغير رسمي وحده علي كلا من البحث العلمي و خدمه الجامعه والمجتمع والسلوكيات والأداء التعليمي حيث بلغ (0.000) وهي اقل من 0.05 ، مما يدل على وجود عدم تأثير التنظيم الرسمي وحده علي عناصر جوده اداء اعضاء هيئه التدريس.

#### سابعا: توصيات والمقترحات الدراسة :

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة تقدم مجموعة من التوصيات المتعلقة بموضوع التنظيم الاداري وتأثيره علي جوده اداء اعضاء هيئه التدريس والتي نأمل من المسؤولين في الجامعات الليبية قيد الدراسة إتباعها للوصول إلى الاستفادة المثلى وتمثل هذه التوصيات فيما يلي :-
- تعتبر الجامعه مورد من القطاعات المهمة لما له من دور في تحسين مخرجات لسوق العمل ، عليه يجب الاهتمام بها والعمل على تطوير الكوادر الشابه من اعضاء هيئه التدريس الموجودة به لتحقيق مخرجات ذات جوده عاليه .
- علي الجامعه توضيح هيكلها التنظيمي بحيث يصبح واضح للجميع ولا بد ان يتميز بالمرونة
- لان معظم عينه الدراسة اكدت على أن الجامعه لا تمتلك هيكل تنظيمي واضح يتم بنشره بين اعضاء هيئه التدريس. الي جانب اعطاء اهميه جانب لتطوير الجانب التنظيمي للجامعة
- اعطاء اهميه للعمل وأعضاء هيئه التدريس وهذا ما اكدته عينه الدراسة علي ان العمل داخل الجامعة يعطي الأولوية للعمل دون العنصر الانساني وهذا اكدته الفقرة التالية والتي حظيت ب 20 مستجوب بنسبه 60% يرون بأن الجامعه تهتم بالعمل فقط في حين أن نسبة 15.6% يرون بين وبين وهي نسبه بقدر اهتمامها بالعمل.
- يجب علي الجامعه الانتباه الي بعض المجالات الخاصة بتنظيمها الاداري لما له اهميه مثل التخصيص ومرونة العمل وتوزيع العمل بين اعضاء هيئه التدريس

- منح الفرصة لأعضاء هيئه التدريس ذوي العقول والمهارات الشابه ممن تتواجد لديهم القدرات الإبداعية لإظهارها على أرض الواقع والاستفادة منها في رقي وتطور وتقديم الجامعه

### مقترحات

- إن بحثنا ما هو إلا محاولة للإلمام بأهم جوانب الموضوع و لا يخلو من التقصير سواء من الظروف الحاليه للبلاد التي عاقت عمليه جمع البيانات . و بهذا الصدد نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات لبحوث مستقبلي و استكما لا للجهد الحالي يوصي الباحثان بإجراء مزيد من الدراسات حول النقاط التالية:
- \*إجراء دراسة حول الاحتياجات الحقيقية لتنمية الكفاءات المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
- \*دراسة باقي مكونات التنظيم الاداري وأثرها علي عناصر جوده الاداء والمتغيرات الشخصية والوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.
- نظرا للظروف التي تمر بها المنطقه الشرقيه تم تجميع عينه صغيره الحجم فالمقترح المستقبلي ان يتم دراسة هذا الموضوع ولكن بحجم عينه اكبر كان تشمل جميع الجامعات الليبية .
- اعاده الدارسه في مجال اخر غير التعليم الجامعي مثلا في المدارس او المؤسسات والشركات.

### قائمة المراجع

#### أولاً :- المراجع العربية

- الشميمري أحمد بن عبد الرحمن ؛ عبد الرحمن بن أحمد هيجان؛ بشرى بنت بدير المرسي غنام( 2004 )، مبادئ إدارة الأعمال :أساسيات و الاتجاهات .الحديثة، الطبعة الأولى، الرياض :مكتبة العبيكان ، ص 30 .؛ رنجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص15 .
- التل، سعيد وآخرون .( 1997 )قواعد التدريس في الجامعة، ط1 ،عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع
- الثبتي، مليحان معيض الثبتي،(1996) التدريس كوظيفة أساسية من وظائف الجامعة، ودراسة تحليلية نقدية، رسالة التربية وعلم النفس، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية،العدد السابع، الرياض ، ص . ص 1-42
- اللقاني، احمد حسين وعلي احمد الجمل ( 1999 )، معجم المصطلحات- التربية المعروفة في المناهج وطرق التدريس ط2، القاهرة، عالم الكتب.
- الفرا، إسماعيل صالح ( 2004 )، تقويم الأداء التدريسي اللفظي الصيفي لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي، وثيقة عمل مقدمة لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس للفترة من 3-2004/7/5.
- العمارة، محمد حسن ( 2006 )، تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسراء الخاصة بالأردن للمهام التعليمية المناطة بهم من وجهة نظر طلبتهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية/ البحرين/ كلية التربية/ المجلد 7 العدد (3).
- العميان , محمود سلمان ،( 2002 ) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان :دار وائل للطباعة والنشر.

المعشر, زياد(2001). المناخ التنظيمي في الجامعات الاردنيه, دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والخاصة لبعض ابعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهه نظر الادرايين, مجلة جامعه دمشق, المجلد17 العدد الاول .  
الأعبري, عبد الصمد ( 2000). الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر, الرياض: دار النهضة العربية للطباعة والنشر. بربر, كامل(2000) إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي, الطبعة الثانية, الإسكندرية: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع, ص2 .  
خاشقجي, هاني ( 2002 ) . التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية ( المفاهيم – الأسس – التطبيقات ) ط , الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع .  
شاهين, مُجد عبدالفتاح, (2004) التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي", ورقة علمية اعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني, الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية – جامعة القدس المفتوحة, مدينة رام الله – فلسطين, في الفترة2004 .  
. تاريخ الاطلاع مايو 2014 م في

<http://www.qou.edu/homePage/arabic/qulityDepartment/qulityConfernce/pepars/session4/mohammad.htm>

عشبية, فتحي ( 2005). أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة. دورية الإدارة العامة, مج45, ع2. الرياض: معهد الإدارة العامة.

علوي, حسين ( 1980). الوصف الوظيفي كمدخل للتنظيم الجامعي. جامعة الدول العربية, عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية

غالب, ردمان مُجد سعيد ( 2000 ) أساليب التفكير لدى معلمي الثانوية قبل الخدمة, [http://www.ust.edu/ssm/sup\\_1.htm](http://www.ust.edu/ssm/sup_1.htm)(Accessed12jan2004.

مصطفى محمود أبو بكر, التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة( 2003) , مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة, الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر, ص73  
مطواع, هتون (2002م). إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار في جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ظل القيادة الجماعية, رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية, جامعة أم القرى, المملكة العربية السعودية.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Brown, S. and Duguid, P. (1996). "Universities in the Digital Age". Change. Vol. 28, No.4, p 10-19.
2. Browne, E. (2005). "Structural and Pedagogic Change in Further and Higher Education: A case Study Approach ". Journal of Further and Higher Education. Vol. 29, No.1, p 49-60.
3. Chliwniak, L. (1997). "Higher Education Leadership: Analyzing the Gender Gap." ASHE-ERIC Higher Education Report, Vol. 25, No. 4.
4. Davenport,R.; Daniels, E.; Jones, J.; Kessler, R. and Mowrey, M. (2000). "A Contemporary Matrix Approach to Defining Shared Governance". Paper presented for American Association of Higher Education Conference
5. Eckel, P. (1999). "The Role of Shared Governance in Institutional of Hard Decisions". Paper presented at the Annual Meeting of the Association for Study of Higher Education. ASHE Annual Meeting.
6. H. Fayol , Administration industrielle et general, Paris: Dunod,1966.

7. Blackburn, R., et al., (1986) **Evaluating Faculty Performance, In Improving Academic management, A Handbook of Planning and Institutional Research, Authored by Paul Jedamus and Associates**, 3rd Printing, San Francisco, P. 465-469.
8. Lauwerys, J. (2008). "Changing Structures of Leadership and Management in Higher Education". Perspectives. Vol. 12, No.1.
9. Centra, J. A. (1992). **Determining Faculty Effectiveness, Assessing Teaching, Research and Services for Personal Decisions and Improvement**, 4th Printing, San Francisco, Washington, London, Josset-Bass, 172.

تشخيص واقع التسويق والمبيعات الرشيقين في المنظمات الانتاجية  
دراسة حالة في شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل

أ. د. درمان سليمان صادق	م.م. ألفن ناظر الداود
كلية الادارة والاقتصاد	كلية الادارة والاقتصاد
جامعة دهوك العراق	جامعة دهوك العراق

## ملخص

يبحث هذا البحث إلى قياس مدى اعتماد المنظمات الصناعية للتسويق والمبيعات الرشيقين، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف تم اختيار شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل لتكون عينة للبحث الحالي، أما بالنسبة لطبيعة أسلوب جمع البيانات فقد اعتمد الباحثان على أسلوب قائمة الفحص بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات. وقد افرزت مجموعة من النتائج منها قيام شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل باعتماد التسويق والمبيعات الرشيقين عند تسويق وبيع منتجاتها. وقدم هذا البحث مجموعة من المقترحات أهمها ضرورة اعتماد شركة كوكا كولا المحدودة التسويق والمبيعات الرشيقين بأبعادهما الرئيسية في مجال عملها بالشكل الذي يقود إلى تحسين الاداء التسويقي ويستبعد الهدر في العمليات التسويقية.

*الكلمات الافتتاحية: الرشاقة، التسويق الرشيق، التسويق والمبيعات الرشيقين.*

## Abstract

This study aims to measure the adoption of dimensions of Lean marketing and Sales by the industrial organizations; to achieve this goal, the researchers choose Coca Cola limited company - Erbil to be a sample of this study. Regarding to the procedure of collecting data, the researchers use check list to be the main tool of collecting data. The study produces set of findings, from these findings, the lean marketing and sales are adopted in the Coca Cola limited company - Erbil. The study is presented a set of proposals that are most important the Coca Cola limited company - Erbil must depend on lean marketing and sales with their main dimensions in the area of its business to improve its marketing performance, and eliminate the waste in the marketing processes.

## مقدمة

لا زالت المنظمات تبحث عن طرق واساليب تسويقية وبيعية تحقق من خلالها الكفاءة والفاعلية في العملية التسويقية والبيعية، فضلاً عن تحقيق رضا الزبون عن منتجات المنظمة في الوقت ذاته، ويشكل أسلوب التسويق والبيع الرشيقين أحد أهم الاساليب المعاصرة التي يمكن ان تحقق للمنظمات هذه الغايات، إذ تكمن الفكرة الأساسية من وراء هذا الاسلوب في تحقيق الكفاءة للعمليات التسويقية، والتركيز على إيجاد القيمة في المنتج النهائي ومن منظور الزبون. جاء البحث الحالي ليلس الضوء على التسويق والمبيعات الرشيقين من خلال الاطار النظري الذي سيوضح مفهومه وخطواته وأبعاده، ومن خلال الجانب الميداني أيضاً التعرف على مدى اعتماده في شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل بالشكل الذي ساعد على الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات.

**1- منهجية البحث:** تطلب التمهيد للإطار النظري والميداني عرض المنهجية التي اعتمد عليها الباحثان، والإشارة إلى الأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها

**1-1: مشكلة البحث:** تسعى المنظمات وخاصة المنظمات الانتاجية الى تحقيق الكفاءة واستبعاد الهدر في الوظائف التي تقوم بها، ومن هذه الوظائف الوظيفة التسويقية، حيث تعاني عدد من المنظمات الانتاجية من عدم الاستفادة بشكل كبير من ما هو متوافر لديها من موارد، ولهذا تلجأ بعض المنظمات الى تبني مبادئ التسويق والمبيعات الرشيقين كي تتمكن من تحقيق الكفاءة واستبعاد الهدر. ويمكن توضيح مشكلة البحث من خلال اثاره التساؤلات الآتية:

- هل تمتلك الشركة المبتصراً عن ماهية المبحوثة تسويق والمبيعات الرشيقين واهميته في ميدان العمل؟

- ماهي أبعاد التسويق والمبيعات الرشيقين المعتمدة في الشركة المبحوثة؟

**2-1: أهمية البحث:** تظهر أهمية البحث من حيث أهمية موضوع التسويق والمبيعات الرشيقين كونه موضوع مهم جداً للباحثين الاكاديميين، وفضلاً عن ذلك أهمية البحث ميدانياً اذا يتم التعرف على مدى قدرة المنظمات والمسؤولين عنها في امتلاكهم لهذا المفهوم الحديث وكيفية الاستفادة منه مستقبلاً.

**3-1: أهداف البحث:** يهدف هذا البحث إلى تحقيق الآتي:

- تشخيص مدى اعتماد المنظمة المبحوثة التسويق والمبيعات الرشيقين

- التعرف ميدانياً على كيفية تجسيد هذا المفهوم في الواقع.

**4-1: فرضية البحث:** تتمثل فرضية البحث بكون الشركة المبحوثة تهتم باعتماد التسويق والمبيعات الرشيقين. وتتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية وكالاتي:

- تهتم الشركة المبحوثة بقيمة مبيعاتها.
- تهتم الشركة المبحوثة بمشاركة الزبون في صنع القرارات التسويقية.
- تهتم الشركة المبحوثة بالتكامل بين المبيعات والقيمة المتدفقة فيها.
- لدى الشركة المبحوثة فريق خاص بعمليات البيع.
- تقوم الشركة المبحوثة بإدارة الطلب على منتجاتها بشكل جيد.
- تعتمد الشركة المبحوثة مدخل التكلفة المستهدفة عند تسعير منتجاتها.
- تهتم الشركة المبحوثة باعتماد مدخل التحسين المستمر.

**1-5: الأساليب المعتمدة في جمع البيانات:** من اجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث واختبار فرضياته، وبغية الوصول إلى النتائج وتحقيق أهداف البحث فقد اعتمد الباحثان على الأساليب الآتية:

- أ- الإطار النظري: بغية تغطية الجانب النظري للبحث فقد اعتمد الباحثان على العديد من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من كتب ومجلات ودراسات ذات صلة بالموضوع للوصول إلى إطار نظري واضح ومتكامل للموضوع.
- ب- الإطار العملي: أما الجانب العملي فقد اعتمد الباحثان فيه على اسلوب دراسة الحالة وقائمة الفحص وذلك انسجاماً مع طبيعة المشكلة التي تتطلب رؤية واضحة وتحليل معمق وشامل، إذ يعتمد اسلوب دراسة الحالة توضيح الاحداث والعوامل التي لها علاقة بالمنظمة، ويجمع اسلوب دراسة الحالة بين أكثر من أسلوب يتضمن الملاحظة وقائمة الفحص والمقابلات الشخصية.

**1-6: حدود الدراسة:** يمكن تقسيم حدود الدراسة إلى حدود زمانية ومكانية:

- الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة للفترة بين ( 2013/1/2 ) ولغاية (2013/8/27).

- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة بشركة كوكا كولا المحدودة - أبريل.

**1-7: أساليب التحليل الإحصائي:** استناداً إلى توجهات وأهداف البحث ومضمون فرضيته استعان الباحثان ببعض من الأدوات الإحصائية وكالاتي:

1-7-1: استخدام مدرج ليكرت الثلاثي لتحديد وزن اعتماد ابعاد التسويق والمبيعات الرشيقين وكالاتي:

- نعم: ثلاثة درجات

- إلى حد ما: درجتان

- كلا: درجة واحدة

1-7-2: حساب الوسط الحسابي المرجح: للتعرف على درجة اعتماد ابعاد التسويق والمبيعات الرشيقين، وتم استخراجها كالاتي:

مجموع الاوزان \* تكرارها

الوسط الحسابي المرجح =

مجموع التكرارات

1-7-3: النسبة المئوية للتأثير: للتعرف على النسبة المئوية لاعتماد كل بعد من أبعاد التسويق والمبيعات الرشيقين، وتم استخراجها كالآتي:

### الوسط الحسابي المرجح

النسبة المئوية

3

## 2- التسويق والمبيعات الرشيقين (اطار نظري)

### 1-2: مفهوم التسويق والمبيعات الرشيقين

ان مصطلح الرشيق (Lean) مشتق من التقليل من استخدام الموارد وعدم التبذير فيها، بمعنى تحقيق الكفاءة العالية في استخدامها، حيث يدور محتوى النظام الرشيق بشكل عام حول تحقيق إنجاز عالٍ مع التقليل من استخدام الوقت، الخزين، العمل (جهد العاملين)، ورأس المال، بعبارة أخرى تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام أقل ما يمكن من المدخلات (النعمة، 2006: 24). وتعرف الرشاقة بأنها فلسفة تسعى إلى حذف الهدر من أوجه نشاطات إنتاج شركة معينة: العلاقات العامة، المبيعات، التكنولوجيا، وإدارة المواد المخزون (الملكي، 2009: 4). على المنظمات التي تهتم بان يكون تسويقها ومبيعاتها رشيقين ان تفكر بطريقة رشيقة، ويعرف التفكير الرشيق (Lean Thinking) بأنه العملية الديناميكية المدفوعة بالمعرفة والمركزة على الزبون، والذي بمقتضاه يشارك كل الأفراد في منظمة معينة على ازالة الهدر فيها باستمرار بهدف إيجاد القيمة (Ross& Associate Environmental Consulting, Ltd, 2004:2).

أما بالنسبة للتسويق الرشيق فيعرف بأنه عملية منظمة للتحسين مستمر التي تستخدم لاستبعاد التلف والعمليات غير الكفوءة، والاسراع في الدورات الانتاجية، وزيادة المهارات الافراد في كافة مظاهر التسويق (Dewell, 2007: 24).

كما يعرف التسويق الرشيق بأنه منهجية استراتيجية لتبسيط واثمة العمليات التسويقية من اجل تحسين الكفاءة من خلال استبعاد الهدر (<http://business901.com/lean>).

ويعرفه (Sanko, 2012: 1) بأنه تطبيق التحسين المستمر في العمليات التسويقية للمنظمة. يعرف التسويق والمبيعات الرشيقين بانهما نظام لنقل المعرفة، حيث يعد بمثابة تدريب لتحديد الفجوات المعرفية ومن ثم سدها، وهذا المدخل يجعل من الزبون استاذاً، الذي يقودك المنظمة الى عدد من التمارين من خلال القرارات التي يتخذها (<http://business901.com/lean>).

وهناك ثلاثة مبادئ اساسية التي يجب اعتمادها عند تطبيق وظيفة التسويق والمبيعات الرشيقين وهي كالآتي: (Jerry, 2013: 1)

1. قانون دائمية القيمة اقتصادية للعمل: يؤكد هذا القانون ان القيمة الاقتصادية الكلية التي تتجمع تعد مورداً للمنظمة، وتقود الى ان ادراك الزبائن بأنهم سيستلمون قيمة اكبر من المنتجات المقدمة من المنظمة وهي اكبر من كلفة الحصول على المنتج.

2. ان تجنب تطبيق مفاهيم الرشاقة يخلق فجوات بين اعمال المنظمة والتي يمكن استغلالها من قبل المنافسين. فاذا كان هناك خللاً اثناء تقديم المنتجات، فان عملية خدمة الزبون او مدخل المبيعات سيقود الى ادراك شعوري او لاشعوري للزبائن بأنه لا يقدم لهم اعلى قيمة ممكنة، هذه الفجوة ستؤدي الى ان تكون المنظمة عرضة للهجوم التنافسي.

3. عندما يتم تقدير اهمية وقيمة نشر مبادرة رشقية محددة، مع استخدام المبدئين الاول والثاني اعلاه، فان الاخذ بنظر الاعتبار نشر مبادئ الرشاقة عند قيام بانتاج المنتجات او عند تسويقها وبيعها فقط يعد بمثابة فرصة لتخفيض التكاليف التي تؤثر على رد فعل الزبون.

## 2-2: خطوات التسويق والمبيعات الرشيقين

تتمثل خطوات التسويق الرشيق والمبيعات الرشيقين بالآتي: (<http://business901.com/lean>)

1. ايجاد خارطة لتدفق القيمة بالاعتماد على التدفق التسويقي الخاص بالمنظمة.
2. تحليل كل عملية وطرح الاسئلة الآتية إلى أن يتم استبعاد كل الهدر من العملية:
  - أ. لماذا نقوم بهذه العملية؟
  - ب. ما هي القيمة \ الغرض الذي يساعد على خدمة الزبون؟
  - ت. كيف يمكننا استبعاد كل الهدر من العملية؟
3. تحديد القيود على تدفق التسويق:
  - أ. تحديد القيود التي يتعرض لها النظام
  - ب. التعامل مع القيود التي يتعرض لها النظام.
  - ت. اخضاع كل شيء للقرارات اعلاه.
  - ث. السيطرة على القيود التي يتعرض لها النظام.
  - ج. اذا تم كسر هذه القيود (التحسن) يتم الرجوع الى ما موجود في الخطوة الاولى.
4. تنفيذ واختبار العملية الجديدة باستخدام دورة (خطط، اعمال، افحص، نفذ)

5. تبسيط التدفق التسويقي في المنظمة:

- أ. استبعاد كافة الأنشطة التي تؤدي إلى الهدر التي يجد فيها الزبون قيمة قليلة.
- ب. وضع لوحة عدادات تستند على مقاييس المدخلات \ المخرجات التي تظهر التقدم اليومي، والاسبوعي، والشهري، والسنوي.

6. إيجاد القيمة المتدفقة للعائد على الاستثمار وللموارد المخصصة:

- أ. إيجاد خارطة مستقبلية لتدفق القيمة.
- ب. وضع مقياس لتطوير التغذية العكسية يظهر تقدم برنامج التحسين المستمر الرشيق للمنظمة.

### 2-3: التسويق والمبيعات الرشيقين:

تمثل أبعاد التسويق والمبيعات الرشيقين بالآتي: (Maskell, 2010: 2-14)

#### 1. قيمة المبيعات

أ. القيمة المستندة على التسويق والمبيعات: العديد من خصائص المدخل الرشيق لتسويق وبيع المنتجات تتأثر بالمدخل المستند على القيمة. وإذ ما تم إدراك بأن التقييم الصحيح وفهم قيمة الزبون هو السمة المهمة - ربما الأكثر أهمية- للتفكير الرشيق فإن هذا سيساعد على تغيير النظرة للزبون بشكل جذري. وفي الواقع فإن كل منظمة لديها رجال بيع يعتمدون على المدخل المستند على القيمة بشكل حدسي. حيث يدركون بان الحصول على أعمال جديدة ونمو المنظمة يعد أمراً حيوياً لفهم ما الذي يساعد على خلق قيمة لزيائنها، ولاستخدام هذه المعرفة لتطوير منتجات ملائمة التي تعظم قيمة الزبون. وهناك طرق عديدة التي يمكن للمنظمة من خلالها من خلق قيمة للزبون، منها:

- المنتجات المتفوقة
- المنتجات الفريدة
- المنتجات التي تقلل من الكلف التي تتحملها المنظمة اثناء تعاملها مع زبائنها، أو تزيد من العوائد المتحققة من زبائنها.
- تقديم حلول كاملة للمشاكل المتعلقة بالزبائن وحاجاتهم.
- تخفيض كلف دورة حياة الحصول أو استخدام المنتج
- تقديم الخدمات التي يمكن تقديمها فقط من قبل المنظمات الرشيقة كوقت الانتظار القصير، والموثوقية، والجودة الممتازة، والمرونة، والمخزون الاقل، وتحسين السيولة النقدية... وغير ذلك

- تقديم خدمات متفوقة للزبائن كتقديم المنتجات التي يريدونها، وعندما يريدونها، وبالكيفية التي يريدونها، وحيثما يريدونها، وتقديم حلول كاملة لمشاكلهم، والتعامل معهم باحترام، وتحميلهم سعراً مناسباً.

**ب. القيمة المستندة على السعر:** بعد أن يتم تحديد القيمة التي يجب تقديمها للزبون من خلال المنتجات، يمكن بعد ذلك القيام بتحديد السعر لهذه المنتجات. والمنظمات التي تعتمد على مدخل تزايد الكلف (كلف أقل أو أكثر) عند قيامها بالتسعير فأنها غالباً ما تجد صعوبة في تحويل تفكيرها نحو المدخل المستند على القيمة، حيث تحتاج الى الوقت قبل ان تكون قادرة على اجراء التعديلات على المنتجات الحالية، ولكن في حالة المنتجات الجديدة فإنه بعد ان يتم ادخالها إلى السوق يمكن ان يتم تسعيرها بالاعتماد على القيمة، والتسعير المستند على القيمة يزداد بشكل تدريجي.

**2. مشاركة الزبون:** المنظمات الرشيقة لا تبحث عن المبيعات التي تتم لمرة واحدة فقط، بل تهدف إلى اقامة علاقات شراكة مع زبائنهم وتحافظ عليها لعدة سنوات. وإن التسويق والمبيعات المستندين على القيمة يعدان مهمان بشكل كبير لمشاركة الزبون لان الشراكة تعتمد على الاحترام المتبادل والمنفعة المشتركة.

**3. التكامل بين المبيعات والقيمة المتدفقة في المنظمة:** تعد عملية التكامل بين المبيعات والقيمة المتدفقة نقطة البداية لتحقيق تدفق القيمة، ولتحقيق هذه العملية فأن المنظمات الرشيقة تقوم بتشكيل فرق تدفق القيمة التي تتكون من الافراد العاملين، والعمليات، والمهارات المطلوبة لاشباع حاجات زبائنهم والتعرف على طلباتهم، وان كان من الممكن ان يكون الافراد العاملين الملتحقين في الفريق هم من رجال المبيعات، وكذلك من العاملين في قسم الانتاج، والعاملين في وحدة المشتريات، والمسؤولين عن الجودة.

**4. فريق المبيعات:** العديد من المنظمات تقوم بالرقابة على قوى البيع فيها- كلاً من رجال البيع الذين يعملون داخل المنظمة ومثلي المنظمة خارجها- من خلال طريقة التعويضات والعمولات. وطريقة التعويضات تقوم بتحفيز رجال البيع للعمل باتجاه تحقيق أعلى مستوى من العمولة. ومن ناحية اخرى المنظمات الرشيقة دائماً ما تقوم بتشجيع العمل الفرقي. وفريق العمل ضمن عمليات البيع والتسويق يساعد على تشكيل فرق للمبيعات التي تعمل مع بعض للتوجه نحو السوق، وأو المناطق الجغرافية، و، أو العوائل المنتجة.

**5. إدارة الطلب:** فرق التسويق والمبيعات في المنظمات الرشيقة يشاركون بشكل كبير في عملية التخطيط، وهذا يعني ان فرق التسويق والمبيعات لا تقوم فقط بتقديم المعلومات التي تساعد على توقع المستقبل فقط، إنما تعد جزءاً مهماً من الفرق الوظيفية التي تتخذ قرارات طويلة وقصيرة الاجل.

**6. الكلفة المستهدفة:** إحدى أهم أدوات إدارة التكاليف الحديثة التي تعمل على تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة وتوليد الارباح التي ترغب المنظمة بها وذلك عن طريق تخفيض تكاليف الانتاج مع المحافظة على الجودة، ومعرفة نجاح سوق المنتج والخدمة قبل تقديمه وذلك لتحقيق الأهداف والأعراض الاستراتيجية للمنظمة (ابو عودة، 2010: 24). وتتمثل أهم ميزة لتبني الكلفة المستهدفة في أنها تخصص أثناء مرحلة تخطيط وتصميم المنتج وبذلك يمكن أن يكون لها تأثيراً كبيراً على تحديد مستوى التكاليف المتعهد بها. ويعمل فريق التصميم على إيجاد تصميمات تكون تكلفتها المقدرة مساوية أو أقل من التكلفة المستهدفة وتلي المستوى المستهدفة لوظيفة المنتج ويستعمل الفريق هندسة (تحليل) القيمة وتحليل الهدم أو الهندسة العكسية لبلوغ التكلفة المستهدفة (عطوي، 2008: 26).

إن الهدف من الكلف المستهدفة هو إحداث التغيير والتحسين في المنظمات الرشيقة من خلال قيمة الزبون، وهذا ما يتطلب الفهم العميق لتدفق القيمة التي يتم تحقيقها للزبائن من خلال عمليات ومنتجات تدفق القيمة. ومن خلال هذا سيتم احتساب سعر المنتج والكلفة المستهدفة المطلوبة لمقابلة حاجات الزبائن لتحقيق القيمة عندما يتم إشباع حاجات المنظمة المتمثلة بالرغبة، والتدفق النقدي، وتحقيق أهداف المنظمة الطويلة والقصيرة الأجل. وتتضمن عملية استهداف الكلفة أربعة خطوات رئيسية:

أ. فهم حاجات الزبون.

ب. قياس حاجات الزبون.

ت. احتساب الكلفة المستهدفة.

ث. الوصول إلى الكلفة المستهدفة من خلال التحسين المستمر.

**7. كايزن - التحسين المستمر:** يستند التحسين المستمر كفلر فقا على السعي الدائم نحو

الأفضل (البرواري وبن سفاع، 2008: 5) وهذه الفلسفة تعتمد على المفهوم الياباني كايزن (Kaizen) وهي فلسفة تركز على السعي المستمر لايجاد وسائل لتحسين طرق الأداء في المنظمة، ومن هذا المنطلق فان التحسين المستمر لا ينطبق فقط على جودة المنتج فحسب لكنه ينطبق أيضاً

على تحسن العمليات، ويتضمن التحسين المستمر تحديد أسس المقارنة لافضل الممارسات. وتتمثل أسس فلسفة التحسين المستمر الاعتقاد بان اهم ناحية من نواحي العمليات يمكن تحسينها. ويتخذ التحسين المستمر عدة اشكال، ظهرت من خلال العديد من المداخل منها (جواد، د.ت: 1). (TQM, ISO, Six Sigma ,CMM, Lean)

كل الاشخاص في المنظمات الرشيقة يجب عليهم ان يقوم بالتحسين التشغيلي لعملياتهم من خلال استخدام مجموعة من الطرق الخاصة بالتحسين الرشيق وحل المشكلات. ورجال التسويق والمبيعات مطلوبون لتحقيق 5Ps ولاعتماد انشطة كايزن لتحسين عمليات المنظمة. وبعد القيام بالتحسينات اللازمة فان رجال التسويق والمبيعات سيعملون مع فرق تدفق القيمة لتحسين عملية انجاز الطلبات وتكامل انشطة البيع بصورة أكبر.

### 3- الجانب العملي: يتضمن الجانب العملي الاتي:

#### 3-1: ونبذة عن شركة كوكا كولا المحدودة - أبريل

- اسم الشركة: شركة (كوكا كولا) لأنتاج المشروبات الغازية والمياه المعدنية المحدودة.
- نشاط الشركة: تقوم الشركة بتصنيع وتسويق المشروبات الغازية غير الكحولية والمياه المعدنية، ويعتبر مشروب (الكوكا كولا) من المنتجات الرئيسية للشركة .
- عدد العاملين: يبلغ عدد الموظفين والعاملين في الشركة ( 320 ) عامل مقسمين على الأقسام المختلفة .
- رأس مال الشركة: رأس مال الشركة تقدر بـ ( 36000000 ) دولاراً امريكياً، والشركة معفاة من الرسوم الضريبية كافة، ولمدة عشر سنوات وفق القانون رقم ( 4 ) لسنة 2006 الصادرة من هيئة الاستثمار في الأقليم بهدف الاستثمارات الأجنبية إلى داخل اقليم كردستان العراق.
- طاقة الشركة: الطاقة السنوية للشركة تقدر بـ ( 24000000 ) مليون قطعة (سيت) من المنتجات بأنواعها المختلفة.
- منتجات الشركة: يشير الجدول (1) الى المنتجات التي تنتجها الشركة

#### الجدول (1) المنتجات التي تنتجها الشركة

حجم وشكل المنتج	
-----------------	--

المنتج	250 مل قنينة	250 مل زجاج	330 مل قنينة	330 مل زجاج	330 مل قنينة	0.5 لتر عبوة	1.5 لتر عبوة	2.25 لتر عبوة
1. كوكا كولا	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓
2. كولا لايت	✓	-	✓	-	-	-	-	-
3. فانتا/برتقال	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓
4. فانتا/تفاح	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓
5. ستروبري	✓	-	✓	-	-	-	✓	✓
6. سيراييت	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓
7. كابي شريت	-	-	✓	-	-	✓	✓	-
8. المياه	-	-	-	-	-	✓	-	-

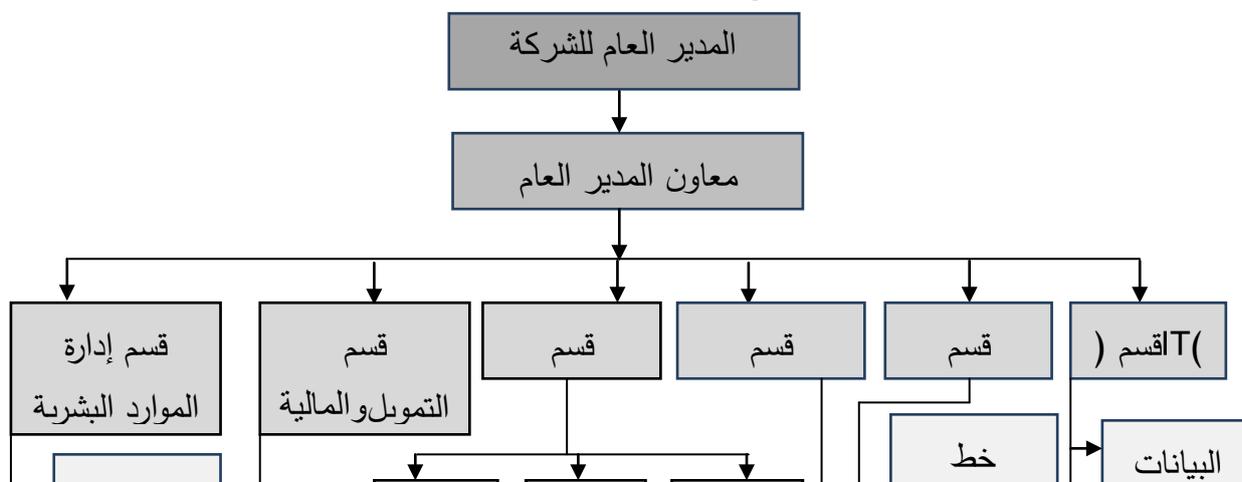
**المصدر :** غفوري، أرسلان قرني مُجد أمين، ( 2011)، تحليل ربحية الزبون بأستعمال نظام التكاليف على أساس الانشطة (ABC): دراسة تطبيقية في شركة كوكا كولا المحدودة في مدينة أربيل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، ص 77.

- **زبائن الشركة:** تقوم الشركة بتوزيع منتجاتها في كافة المحافظات العراقية بشكل عام ومحافظات الإقليم بشكل خاص، و تعامل عدد كبير من الزبائن مع الشركة تمتد معظم مساحة العراق، حيث تتكون من محلات ومتاجر بيع الجملة، السوبر ماركتات، النوادي، المخازن، المطاعم، الفنادق، المستشفيات، الجامعات وغيرها.

- **الأهداف والتطلعات المستقبلية للشركة:**

- استمرار الالتزام بمعايير الجودة العالمية (معايير ايزو).
- تشتري الشركة حالياً بعض المنتجات من الشركة الأم بسعر (التكلفة + هامش ربح) وتفكر في إنتاجها في المستقبل القريب.
- زيادة عدد الخطوط الإنتاجية.
- التوسع في مباني المصنع وإقامة المخازن الجديدة.
- إنشاء فروع للمصنع في وسط وجنوب العراق.

- **الهيكل الإداري للشركة:** يوضح الشكل (1) الهيكل الإداري لشركة كوكا كولا المحدودة بأربيل



الشكل (1) الهيكل الاداري لشركة كوكا كولا المحدودة – أربيل  
المصدر : غفوري، أرسلان قرني مُجد أمين، (2011)، تحليل ربحية الزبون بأستعمال نظام  
التكاليف على أساس الأنشطة (ABC): دراسة تطبيقية في شركة كوكا كولا المحدودة في مدينة  
أربيل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، ص78.

3-2: تشخيص أبعاد التسويق والمبيعات الرشيقين في الشركة المبحوثة: استخدم الباحثان أسلوب دراسة الحالة لتشخيص أبعاد التسويق والمبيعات الرشيقين في الشركة المبحوثة التي يمكن من خلالها جعل تسويق الشركة تسويقاً رشيقاً، وتمثلت هذه الأبعاد بالآتي:

1. قيمة المبيعات: يعرض الجدول (2) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بقيمة المبيعات في شركة كوكا كولا المحدودة - أبريل، وتبين النتائج التي توصلها إليها البحث بان النسبة المئوية لقيمة المبيعات (89%) وذلك يدل على وجود مستوى مرتفع من مساهمة قيمة المبيعات لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقين، مع وجود نسبة فجوة تعادل (11%). وبلغ الوسط الحسابي (2.67)، وهذا يؤكد على تحقيق الفرضية الفرعية الأولى الجدول (2) قيمة المبيعات

ت	العبارات	نعم	الى حد ما	كلا
1.	تسعى منظمتنا الى تقديم منتجات متفوقة قياساً بالمنافسين	*		
1.	تعد المنتجات المقدمة من قبل منظمتنا فريدة من نوعها	*		
2.	منتجات منظمتنا تقلل من الكلف التي تتحملها المنظمة اثناء تعاملها مع زبائننا.			
3.	تعمل منظمتنا على تقديم حلول كاملة للمشاكل المتعلقة بزبائننا.		*	
4.	تقدم منظمتنا لزبائننا المنتجات التي يريدونها	*		
5.	تقدم منظمتنا منتجاتها في الوقت الذي يريدوه الزبائن	*		
6.	تقدم منظمتنا منتجاتها باسعار مناسبة		*	
	الاوران	3	2	1
	التكرارات	4	2	0
	الوسط الحسابي المرجح	2.67		
		89%		

			النسبة المئوية لدرجة المطابقة
--	--	--	-------------------------------

ويبين الجدول (2) ايضاً ان شركة كوكا المحدودة - اربيل تسعى الى تقديم منتجات متفوقة قياساً بالمنافسين، وتعد المنتجات المقدمة من قبلها فريدة من نوعها، وتقدم المنتجات التي يريدها الزبائن وفي الوقت الذي يريده.

ويشير الجدول (2) إلى ان الشركة تعمل الى حد ما على تقديم حلول كاملة للمشاكل المتعلقة بزبائننا، وعلى تقديم منتجاتها بأسعار مناسبة.

**2. مشاركة الزبون:** يعرض الجدول (3) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بمشاركة الزبون في شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل، وتبين النتائج التي توصلها اليها البحث بان النسبة المئوية لمشاركة الزبون كانت (89%) وذلك يدل على وجود مستوى مرتفع من مساهمة مشاركة الزبون لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقين، مع وجود نسبة فجوة تعادل (11%). وبلغ الوسط الحسابي (2.67)، وهذا يؤكد على تحقيق الفرضية الفرعية الثانية.

ويبين الجدول (3) ايضاً ان تعامل شركة كوكا المحدودة - اربيل مع زبائننا باحترام يساعد على الاحتفاظ بهم، كما تعمل على تحقيق منافع مشتركة لها ولزبائننا. ويشير الجدول (3) إلى ان الشركة تهدف الى حد ما إلى اقامة علاقات شراكة مع زبائننا وتحافظ عليها لعدة سنوات.

الجدول (3) مشاركة الزبون

ت	العبارات	نعم	الى حد ما	كلا
7.	تهدف منظمتنا إلى اقامة علاقات		*	

			شراكة مع زبائنها وتحافظ عليها لعدة سنوات.
		*	8. يساعد تعامل منظمنا مع زبائنها باحترام على الاحتفاظ بزبائنها.
		*	9. تعمل المنظمة على تحقيق منافع مشتركة لها ولزبائنها.
1	2	3	الاوزان
0	1	2	التكرارات
		2.67	الوسط الحسابي المرجح
		%89	النسبة المئوية لدرجة المطابقة

### 3. التكامل بين المبيعات والقيمة المتدفقة في المنظمة: يعرض الجدول (4) نتائج قائمة الفحص

المتعلقة بالتكامل بين المبيعات والقيمة المتدفقة في المنظمة في شركة كوكا كولا المحدودة - أبريل، وتبين النتائج التي توصلها اليها البحث بان النسبة المئوية لمشاركة الزبون كانت ( 75%) وذلك يدل على وجود مستوى جيد من مساهمة التكامل بين المبيعات والقيمة المتدفقة في المنظمة لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقين ، مع وجود نسبة فجوة تعادل ( 25%). وبلغ الوسط الحسابي (2.25)، وهذا يؤكد على تحقيق الفرضية الفرعية الثالثة.

ويبين الجدول (4) ايضاً ان شركة كوكا المحدودة - اربيل تعمل على تشكيل فرق تساعد على تحديد حاجات الزبائن، وتعمل فرق تدفق القيمة في الشركة على الاستجابة بشكل اسرع للزبائن. ويشير الجدول (4) إلى ان فرق تدفق القيمة في الشركة تعمل على استغلال معظم فرص المبيعات الهامة إلى حد ما، ولكن هذه الفرق لا تشارك في صنع القرارات الاستراتيجية.

#### الجدول (4)التكامل بين المبيعات والقيمة المتدفقة في المنظمة

ت	العبارات	نعم	الى حد ما	كلا
10.	تعمل منظمنا على تشكيل فرق تساعد	*		

			على تحديد حاجات الزبائن
	*		11. تعمل فرق تدفق القيمة في منظماتنا على استغلال معظم فرص المبيعات الهامة.
		*	12. تعمل فرق تدفق القيمة على الاستجابة بشكل اسرع للزبائن.
	*		13. تشارك فرق تدفق القيمة في صنع القرارات الاستراتيجية
1	2	3	الاوزان
1	1	2	التكرارات
		2.25	الوسط الحسابي المرجح
		%75	النسبة المئوية لدرجة المطابقة

**4. فرق المبيعات:** يعرض الجدول (5) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بفرق المبيعات في شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل، وتبين النتائج التي توصلها اليها البحث بان النسبة المئوية لمشاركة الزبون كانت (92%) وذلك يدل على وجود مستوى عالٍ من مساهمة فرق المبيعات لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقين، مع وجود نسبة فجوة تعادل (12%). وبلغ الوسط الحسابي (2.75)، وهذا يؤكد على تحقيق الفرضية الفرعية الرابعة.

ويبين الجدول (5) ايضاً ان شركة كوكا المحدودة - أربيل تشجع العمل الفرقي، ويعمل فريق المبيعات على ادخال التحسينات اللازمة على المنتجات، بالاضافة إلى المساعدة في حل المشاكل المتعلقة بالزبائن. ويشير الجدول (5) إلى ان الشركة تعمل الى حد ما على مكافأة فريق المبيعات بقدر المساهمة التي يقدمها في عملية زيادة المبيعات.

الجدول (5) فرق المبيعات

ت	العبارات	نعم	الى حد ما	كلا
14.	تشجع منظماتنا على تشجيع العمل	*		

			الفرقي	
		*	يعمل فريق المبيعات على ادخال التحسينات اللازمة على المنتجات	.15
		*	يساعد فريق المبيعات على حل المشاكل المتعلقة بالزبائن	.16
	*		يتم مكافأ فريق المبيعات بقدر المساهمة التي يقدمها في عملية زيادة المبيعات	.17
1	2	3	الاوزان	
0	1	3	التكرارات	
		2.75	الوسط الحسابي المرجح	
		%92	النسبة المئوية لدرجة المطابقة	

**5. إدارة الطلب:** يعرض الجدول (6) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بإدارة الطلب في شركة كوكا كولا المحدودة - أربيل، وتبين النتائج التي توصلها اليها البحث بان النسبة المئوية لمشاركة الزبون كانت (78%) وذلك يدل على وجود مستوى جيد من مساهمة إدارة الطلب لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقين، مع وجود نسبة فجوة تعادل (22%). وبلغ الوسط الحسابي (2.33)، وهذا يؤكد على تحقيق الفرضية الفرعية الخامسة.

ويبين الجدول (6) ايضاً ان شركة كوكا المحدودة - اربيل تقدم الخصومات التي تساعد على زيادة الطلب على منتجاتها. ويشير الجدول ( 6) إلى ان الشركة تساعد الى حد ما فرق التسويق والمبيعات على صنع القرارات طويلة وقصيرة الأجل عند دراسة الطلب.

الجدول (6) إدارة الطلب

ت	العبارات	نعم	الى حد ما	كلا
---	----------	-----	-----------	-----

	*		18. تساعد فرق التسويق والمبيعات على صنع القرارات طويلة الأجل عند دراسة الطلب
	*		19. تساعد فرق التسويق والمبيعات على صنع القرارات قصيرة الأجل عند دراسة الطلب
		*	20. تقدم منظمتنا الخصومات التي تساعد على زيادة الطلب على منتجات منظمتنا
1	2	3	الاوزان
0	2	1	التكرارات
		2.33	الوسط الحسابي المرجح
		%78	النسبة المئوية لدرجة المطابقة

**6. الكلفة المستهدفة:** يعرض الجدول (7) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بالكلفة المستهدفة في شركة كوكا كولا المحدودة - أبريل، وتبين النتائج التي توصلها اليها البحث بان النسبة المئوية للكلفة المستهدفة كانت ( 73%) وذلك يدل على وجود مستوى جيد من مساهمة مدخل الكلفة المستهدفة لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقين ، مع وجود نسبة فجوة تعادل ( 27%). وبلغ الوسط الحسابي (2.2)، وهذا يؤكد على تحقيق الفرضية الفرعية السادسة.

ويبين الجدول (7) ايضاً ان اسعار المنتجات المحتسبة في شركة كوكا المحدودة - اربيل تساعد منظمنا التدفق النقدي، وتساعد على تحقيق أهداف المنظمة طويلة الاجل. ويشير الجدول (7) إلى انه يتم احتساب سعر المنتج في الشركة الى حد ما وفقاً لحاجات الزبائن. كما تساعد اسعار المنتجات المحتسبة في الشركة الى حد ما على تحقيق الربحية. ويتضح ايضاً من الجدول ( 7) ان اسعار المنتجات المحتسبة في الشركة لا تساعد على تحقيق أهداف المنظمة قصيرة الاجل.

#### الجدول (7) الكلفة المستهدفة

ت	العبارات	نعم	الى	كلا
---	----------	-----	-----	-----

	حد ما		
21.	*		يتم احتساب سعر المنتج في منظمنا وفقاً لحاجات الزبائن.
22.	*		تساعد اسعار المنتجات المحتسبة في منظمنا على تحقيق الربحية
23.		*	تساعد اسعار المنتجات المحتسبة في منظمنا على التدفق النقدي
24.		*	تساعد اسعار المنتجات المحتسبة في منظمنا على تحقيق أهداف المنظمة طويلة الاجل
25.	*		تساعد اسعار المنتجات المحتسبة في منظمنا على تحقيق أهداف المنظمة قصيرة الاجل
1	2	3	الاوزان
1	2	2	التكرارات
		2.2	الوسط الحسابي المرجح
		%73	النسبة المئوية لدرجة المطابقة

7. التحسين المستمر: يعرض الجدول (8) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بالتحسين المستمر في شركة كوكا كولا المحدودة - أبريل، وتبين النتائج التي توصلها اليها البحث بان النسبة المئوية للتحسين المستمر كانت ( 100%) وذلك يدل على وجود مستوى عالٍ جداً من مساهمة التحسين المستمر لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقين، وبلغ الوسط الحسابي (3)، وهذا يؤكد على تحقيق الفرضية الفرعية السادسة.

ويبين الجدول (8) ان إدارة شركة كوكا المحدودة - اربيل تحرص على تهيئة وسائل اتصال سريعة، وتشجع الموظفين على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة المنتجات المقدمة، وتطور باستمرار صيغ واساليب العمل، و تستبعد الاجراءات الزائدة في العمل، كما تكافئ الابداعات الهادفة لتحسين الاداء.

#### الجدول (7) التحسين المستمر

ت	العبارات	نعم	الى حد ما	كلا
26.	تحرص إدارة منظمنا على تهيئة وسائل اتصال سريعة.	*		
27.	تشجع إدارة منظمنا الموظفين على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة المنتجات المقدمة.	*		
28.	تطور إدارة مصنعنا باستمرار صيغ واساليب العمل.	*		
29.	تستبعد إدارة منظمنا الاجراءات الزائدة في العمل	*		
30.	تكافئ إدارة منظمنا الابداعات الهادفة لتحسين الاداء.	*		
	الاوران التكرارات الوسط الحسابي المرجح النسبة المئوية لدرجة المطابقة	3 5 3 %100	2 0	1 0

واختبار الفرضيات الفرعية اجمالاً تقود الى صحة فرضية البحث الرئيسة التي تؤكد على اعتماد الشركة المبحوثة للتسويق والمبيعات الرشيقين.

#### 4- الاستنتاجات والمقترحات

##### 1-4 الاستنتاجات: توصل البحث الحالي إلى الاستنتاجات الآتية:

1. تقوم شركة كوكا كولا المحدودة - أبريل باعتماد اسلوب التسويق والمبيعات الرشيقين عند قيامها بتسويق وبيع منتجاتها.
2. تساهم قيمة المبيعات في الشركة المبحوثة بشكل جيد لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقين.
3. تسعى الشركة المبحوثة الى تقديم منتجات متفوقة قياساً بالمنافسين، كما تعد المنتجات المقدمة من قبلها فريدة من نوعها.

4. تتمكن الشركة المبحوثة المنتجات التي يريدها الزبائن وفي الوقت الذي يريده.
  5. تؤثر مشاركة الزبون في الشركة المبحوثة في تسويق ومبيعات الشركة لجعلهما رشيقيين، حيث تعامل الشركة زبائننا باحترام وتعمل على تحقيق منافع مشتركة لها ولزبائننا.
  6. يساهم التكامل بين المبيعات والقيمة المتدفقة في الشركة المبحوثة بشكل جيد لجعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقيين.
  7. تعمل الشركة قيد البحث على تشكيل فرق تساعد على تحديد حاجات الزبائن، وتعمل فرق تدفق القيمة في الشركة على الاستجابة بشكل اسرع للزبائن.
  8. تعمل فرق المبيعات في الشركة المبحوثة على جعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقيين، وذلك من خلال تشجيع العمل الفرقي، والعمل على ادخال التحسينات اللازمة على المنتجات، بالاضافة إلى المساعدة في حل المشاكل المتعلقة بالزبائن.
  9. تساعد إدارة الطلب في الشركة المبحوثة على جعل تسويق ومبيعات الشركة رشيقيين، حيث تقدم الخصومات التي تساعد على زيادة الطلب على منتجاتها.
  10. يساهم مدخل الكلفة المستهدفة في الشركة قيد البحث في جعل تسويقها ومبيعاتها رشيقيين، حيث ان اسعار المنتجات المحتسبة في الشركة تساعد على التدفق النقدي، وتساعد على تحقيق أهداف المنظمة طويلة الاجل.
  11. يساهم مدخل التحسين المستمر بشكل كبير في جعل تسويق ومبيعات الشركة المبحوثة رشيقيين.
  12. تحرص الشركة المبحوثة على تهيئة وسائل اتصال سريعة، و تشجع الموظفين على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة المنتجات المقدمة.
  13. تعمل الشركة المبحوثة على تطوير صيغ واساليب العمل باستمرار، و تستبعد الاجراءات الزائدة في العمل، كما تكافئ الابداعات الهادفة لتحسين الاداء.
- 4-2 المقترحات:** استناداً إلى ما تقدم من استنتاجات يمكن تقديم التوصيات الآتية:
1. ضرورة اعتماد شركة كوكا كولا المحدودة التسويق والمبيعات الرشيقيين بأبعادهما الرئيسية في مجال عملها بالشكل الذي يقود الى تحسين الاداء التسويقي ويستبعد الهدر في العمليات التسويقية.
  2. يوصي البحث الحالي الشركة المبحوثة بضرورة الاستمرار في تقديم منتجات فريدة من نوعها وذلك من خلال مواكبة التغيرات في اذواق الزبائن.
  3. على فريق المبيعات في الشركة المبحوثة على البحث عن الاساليب الجديدة في البيع والتسويق بما يضمن تحقيق قيمة للشركة.

4. على الشركة المبحوثة تعمل على البحث عن الاساليب الجديدة لجذب الزبائن وتقديم افضل ما لديها كي تتمكن من الحصول باستمرار على الطلب على منتجاتها.
5. على الشركة قيد البحث التركيز على خططها التسويقية قصيرة الاجل كي تتمكن من انجاز خططها التسويقية طويلة الاجل بأفضل ما يمكن.
6. ضرورة قيام الشركة المبحوثة بالاستمرار في تحسين منتجاتها وعملياتها كي ما تضمن السيطرة على السوق.

### المصادر

1. ابو عودة، علي عدنان، ( 2010)، أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
2. البرواري، نزار عبدالمجيد و بن سفاع، علي منصور محمد، (2008)، تقنيات التحسين المستمر والاداء المنظمي: تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (1).
3. جواد، مها كامل، (د.ت)، مداخلا لتحسين المستمر : دراسة مقارنة
4. عطوي، راضية، ( 2008)، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج الخضر.
5. غفوري، أرسلان قرني محمد أمين، ( 2011)، تحليل ربحية الزبون بأستعمال نظام التكاليف على أساس الانشطة ( ABC): دراسة تطبيقية في شركة كوكاكولا المحدودة في مدينة أربيل ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك.
6. الملكي، محمد موفقاًحمد، (2009)، هل يمكن للستة سيجما الرشيقية أن تساعد في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي؟ المؤتمر الدولي للتنمية الادارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية.
7. النعمة، معصم هود محمد صالح، ( 2006)، دور رأس المال الفكري في إمكانية إقامة مركاترات التصنيع الرشيق: دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل.
8. Dewell, Roy, (2007), The Dawn of Lean Marketing, **Journal of Digital Asset Management**, Vol. (3), No. (1),
9. Maskell, Brian H., (2010), Lean & Sales Marketing, BMA Inc., Cherry Hill NJ,
10. Ross & Associate Environmental Consulting, Ltd., (2004), **Finding and Recommendations on Lean Production and Environmental**. Management Systems in the Shipbuilding and ship Repair Sector, [www.epa.gov/lean/environment/.../Enviro-Prof-Guide-Six-Sigma.pdf](http://www.epa.gov/lean/environment/.../Enviro-Prof-Guide-Six-Sigma.pdf)
11. Sanko, Phil, (2012), Lean Marketing Basics,
12. Vieira, Jerry, (2013), **Lean Marketing and Sales: The Art of Optimizing both Customer and Company Value**, <http://theqmpgroup.com/lean-marketing-and-sales-the-art-of-optimizing-both-customer-and-company-value/>
13. <http://business901.com/lean>

### الملحق (1)

جامعة دهوك

فاكستي القانون والإدارة

قائمة فحص الخاصة بالبحث الموسوم

قياس مدى إعتداد المنظمات الصناعية للتسويق والمبيعات الرشيقين

دراسة حالة في شركة كوكا كولا المحدودة - أبريل

الباحث

د. درمان سليمان صادق

أستاذ

الباحث

ألفن ناظر الداود

مدرس مساعد

التسويق والمبيعات الرشيقين

ت	العبارات	نعم	الى حد ما	كلا
أ.	قيمة المبيعات			
1.	تسعى منظمنا الى تقديم منتجات متفوقة قياساً بالمنافسين			
1.	تعد المنتجات المقدمة من قبل منظمنا فريدة من نوعها			
2.	منتجات منظمنا تقلل من الكلف التي تتحملها المنظمة اثناء تعاملها مع زبائننا.			
3.	تعمل منظمنا على تقديم حلول كاملة للمشاكل المتعلقة بزبائننا.			
4.	تقدم منظمنا لزبائننا المنتجات التي يريدونها			
5.	تقدم منظمنا منتجاتها في الوقت الذي يريدوه الزبائن			
6.	تقدم منظمنا منتجاتها بأسعار مناسبة			
	الاوزان التكرارات الوسط الحسابي المرجح			

			النسبة المئوية لدرجة المطابقة
<b>ب. مشاركة الزبون</b>			
			7. تهدف منظمتنا إلى اقامة علاقات شراكة مع زبائننا وتحافظ عليها لعدة سنوات.
			8. يساعد تعامل منظمتنا مع زبائننا باحترام على الاحتفاظ بزبائننا.
			9. تعمل المنظمة على تحقيق منافع مشتركة لها ولزبائننا.
			الاوزان التكرارات الوسط الحسابي المرجح النسبة المئوية لدرجة المطابقة
<b>ت. التكامل بين المبيعات والقيمة المتدفقة في المنظمة</b>			
			10. تعمل منظمتنا على تشكيل فرق تساعد على تحديد حاجات الزبائن
			11. تعمل فرق تدفق القيمة في منظمتنا على استغلال معظم فرص المبيعات الهامة.
			12. تعمل فرق تدفق القيمة على الاستجابة بشكل اسرع للزبائن.
			13. تشارك فرق تدفق القيمة في صنع القرارات الاستراتيجية
			الاوزان التكرارات الوسط الحسابي المرجح النسبة المئوية لدرجة المطابقة
<b>ث. فريق المبيعات</b>			
			14. تشجع منظمتنا على تشجيع العمل الفرقي
			15. يعمل فريق المبيعات على ادخال التحسينات اللازمة على المنتجات
			16. يساعد فريق المبيعات على حل المشاكل

			المتعلقة بالزيائن
			17. يتم مكافأ فريق المبيعات بقدر المساهمة التي يقدمها في عملية زيادة المبيعات
			الاوزان التكرارات الوسط الحسابي المرجح النسبة المئوية لدرجة المطابقة
<b>ج. إدارة الطلب</b>			
			18. تساعد فرق التسويق والمبيعات على صنع القرارات طويلة الأجل عند دراسة الطلب
			19. تساعد فرق التسويق والمبيعات على صنع القرارات قصيرة الأجل عند دراسة الطلب
			20. تقدم منظمنا الخصومات التي تساعد على زيادة الطلب على منتجات منظمنا
			الاوزان التكرارات الوسط الحسابي المرجح النسبة المئوية لدرجة المطابقة
<b>ح. الكلفة المستهدفة</b>			
			21. يتم احتساب سعر المنتج في منظمنا وفقاً لحاجات الزبائن.
			22. تساعد اسعار المنتجات المحتسبة في منظمنا على تحقيق الربحية
			23. تساعد اسعار المنتجات المحتسبة في منظمنا على التدفق النقدي
			24. تساعد اسعار المنتجات المحتسبة في منظمنا على تحقيق أهداف المنظمة طويلة الاجل
			25. تساعد اسعار المنتجات المحتسبة في منظمنا على تحقيق أهداف المنظمة قصيرة الاجل

			الاوزان التكرارات الوسط الحسابي المرجح النسبة المئوية لدرجة المطابقة	
			التحسين المستمر	خ.
			26. تحرض إدارة منظمنا على تهيئة وسائل اتصال سريعة.	
			27. تشجع إدارة منظمنا الموظفين على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة المنتجات المقدمة.	
			28. تطور إدارة مصنعنا باستمرار صيغ واساليب العمل.	
			29. تستبعد إدارة منظمنا الاجراءات الزائدة في العمل	
			30. تكافئ إدارة منظمنا الابداعات الهادفة لتحسين الاداء.	
			الاوزان التكرارات الوسط الحسابي المرجح النسبة المئوية لدرجة المطابقة	

تحديد مدى تطبيق مقومات إدارة التغيير وأثرها على نجاحها بالمؤسسة المينائية

سكيكدة

الدكتورة فريدة بوغازي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الجزائر

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق مقومات إدارة التغيير وأثرها على نجاحها بالمؤسسة المينائية سكيكدة. تكونت عينة الدراسة من (109) استمارة موجهة إلى إطارات وعمال المؤسسة المينائية، تم استخدام برنامج spss للمعالجة الإحصائية لقياس أثر هذه المقومات على نجاح إدارة التغيير. أشارت النتائج إلى أن تطبيق مقومات إدارة التغيير متوسطة (2.77)، ووجود تأثير معنوي دال إحصائياً على نجاح إدارة التغيير، كما أشارت النتائج إلى وجود روق ذات دلالة إحصائية لتطبيق مقومات نجاح إدارة التغيير تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

الكلمات المفتاحية: التغيير، إدارة التغيير، مقومات إدارة التغيير

## Abstract

:The aimed of this study is to determine the extance of applying the basis of changing management and their impact on the success of changing management in skikda port company; spss program used to analyze sample of(109) questionnaire directed to employees and manager's of the port company o meas we impact of the basis the changing management. The results show that the applying of basis of the changing management was middle; on average (2.77); and the existence of statistical significant impact on the success of changing management. And regarding variables related to sample's individuals, it shows an impact statistically significant on the level of applying the basis of changing management.

**KEY WORDS:** Changing, Changing management, The basis of changing management

## 1 -مقدمة:

يشهد العالم تحديات في عصر تتوالى فيه المستجدات وتعززها التغيرات الفنية والتكنولوجية. في مجموعها تشكل تحدياً للإدارة في المؤسسات الاقتصادية مما يستوجب منها التكيف واستغلال كل الفرص المتاحة واستثمار كل إمكانياتها المادية واللامادية وقطع الحواجز أمام المبادرات والابتكارات لإحداث التغييرات اللازمة التي تواكب المستجدات الحديثة. ومن المعروف بأن التغيير أصبح أمراً محتوماً في كل مؤسسة؛ لأن الزمن يتحرك والكفاءات البشرية تتنامى والحاجات الإنسانية في تزايد مستمر. ولملامسة واقع الموضوع نطرح إشكالية الدراسة: ما مدى تطبيق مقومات وأسس إنجاح عملية التغيير بالمؤسسات المينائية سكيكدة؟

## 2 - فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد مقومات التغيير على إنجاح إدارة التغيير بالمؤسسة المينائية- سكيكدة.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة على مقومات إنجاح إدارة التغيير تعود إلى المتغيرات الديمغرافية بالمؤسسة المينائية- سكيكدة.

### 3 - أهداف الدراسة:

- \_ تحسيس أعضاء التنظيم بالمؤسسة بأهمية عملية التغيير وتطبيقها؛
- \_ مواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي؛
- \_ معرفة طرق النجاح والتميز في التغيير بتطبيق مقوماته بكفاءة وفعالية؛

### 4-أهمية الدراسة:

- توضيح المفاهيم المتعلقة بالتغيير وإدارة التغيير .
- ملازمة واقع تطبيق إدارة التغيير ومقومات نجاحها بالمؤسسة المينائية- سكيكدة.

### 5-الإطار النظري للدراسة:

**تعريف التغيير:** حضى التغيير باهتمام كبير من طرف الباحثين في إدارة الأعمال، فماذا يقصد به؟

لغة<sup>(1)</sup>: نقول غير الشيء أي بدله بغيره،

**اصطلاحاً:** يشمل التغيير الإستراتيجية، الهيكلة، الأنظمة، الثقافة، أساليب التسيير، التكنولوجيا<sup>(2)</sup>

عرفها 'دانا جانيس روبنسون' و'جيمس روبنسون': " التغيير في أبسط صورته، يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة"<sup>(3)</sup>.

كما عرف أيضا بأنه: "عملية الانتقال التدريجي الجذري من الوضع الحالي إلى حالة جديدة تختلف عن الحالة السابقة، أو عن الحالة القائمة، كما قد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة الاعمال والأنشطة التي تخص المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بصورة أفضل"<sup>(4)</sup> نستنتج من التعاريف المقدمة أن إدارة التغيير تتسم بالخصائص التالية<sup>(5)</sup>:

- يعتبر التغيير أسلوب عمل شامل في الادارة وليس مجرد رد فعل ؛

-التغيير هو حالة انتقال من وضعية (الحالة الراهنة) الى وضعية أخرى (الحالة المرغوبة)؛

-يقوم التغيير على مبدأ إحداث تعديلات مخططة لمواجهة مواقف معينة؛

-يهدف التغيير إلى زيادة فعالية أداء المؤسسة وتحديد المواهمة والتكيف؛

-تتضمن عملية التغيير بعض المجالات أو كلها؛

- لا تقتصر عملية التغيير على الادارة العليا فقط بل مسؤولية جماعية؛

**5-2-تعريف إدارة التغيير:** "هي الدافع داخل المؤسسة والذي يعمل على تحريكها لمواجهة الأوضاع الجديدة التي أدت إليها وإعادة ترتيب الأمور من خلال الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي والتقليل من عوامل التغيير السلبي" (6)

وعرفت بأنها "العملية التي من خلالها يتم تحويل المؤسسة من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه بتطبيق منهج شمولي عملي متدرج الأعمال بإتباع أساليب علمية لتعزيز التغيير المراد إحداثه" (7)

ومن خصائص إدارة التغيير: الهدف، الواقعية، التوافق، المشاركة، الشرعية، الكفاءة، القدرة على التطوير والابتكار، القدرة على التكيف.

**5-3-أهداف التغيير:** من أهداف التغيير (8)

- الارتقاء بمستوى الأداء مع استخدام الاسلوب العلمي لحل المشاكل؛
- تطوير الموارد البشرية والمادية، تقلبص معدلات الدوران الوظيفي؛
- ترشيد النفقات وتحقيق درجة عالية من التعاون والانسجام الأفراد؛
- التجديد في مكان التعاون والتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة؛

**5-4-أهمية التغيير:** للتغيير أهمية بالغة منها (9)

- الحفاظ على الحيوية الفاعلية داخل المؤسسة من خلال سيادة روح التفاعل والتفاؤل وبعث روح التعاون بين العمال لخلق مبادرات إبداعية؛
- تحقيق درجة عالية من الأداء وذلك من خلال تلبية متطلبات العملاء بالجودة عن طريق التغيير الدائم نتيجة تغير أذواق المستهلكين؛
- ازكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء؛

**5-6-أسباب وأنواع ومجالات التغيير:**

-أسباب التغيير: نوجزها في مايلي (10):

طلبات الزبائن وضغوطات حول أسعار، تغيرات في الأداء المالي، تزايد حدة المنافسة، عولمة الأسواق وتطور التكنولوجيا، الاندماجات والتحالفات، تطور التشريعات. وعموماً يمكن بلورة أسباب التغيير إلى عاملين هما:

**عوامل داخلية:** يمكن التعرف عليها من خلال التشخيص الداخلي للمؤسسة

**عوامل خارجية:** تكون وليدة التغيرات الخارجية التي تكشف عن الفرص والتهديدات (11).

**ب-أنواع التغيير:** تعددت أنواع التغيير بتعدد معايير تصنيفها ويمكن إيجازها في ما يلي:

**معيار الشمول<sup>(12)</sup>**: ونفرق بين نوعين، التغيير الشامل وهو التغيير في كافة المجالات، أما التغيير الجزئي فهو يقتصر على جزء معين فقط كالتغيير في الآلات والمعدات والأجهزة أو في مهام العمال.

**معيار المضمون**: ونميز بين التغيير المادي والتغيير المعنوي فالأول يتضمن التغيير التكنولوجي بشكل عام، والثاني يتضمن التغيير المعنوي المتعلق بسلوكيات الأفراد ونفسياتهم.

**معيار المنهج<sup>(13)</sup>**: ونميز بين التغيير المخطط يكون وفق مناهج ودراسات علمية معمقة لما تريد المؤسسة أن تحقق من أهداف موضوعية والتكيف والاستمرار، في حين التغيير العشوائي يكون بطريقة تلقائية دون أي دراسة، هذا النوع قد يؤثر بطريقة سلبية على أداء المؤسسة نتيجة عدم التخطيط وقد يؤثر بطريقة إيجابية نتيجة للصدفة.

**معيار السرعة<sup>(14)</sup>**: ونميز بين التغيير السريع ويكون بطريقة سريعة حسب الظروف وحسب طبيعة الحالة أو المشكلة، أما التغيير التدريجي فيكون بطريقة مرحلية فيكون أكثر قابلية ورسوخا لدى العاملين.

**معيار التطبيق**: ونفرق بين التغيير المفروض ويكون بطريقة إجبارية لقبول هذا التغيير من طرف العمال، أما التغيير بالمشاركة فيقوم على مبدأ المشاركة بين كل أفراد التنظيم داخل المؤسسة.

**معيار الطبيعة<sup>(15)</sup>**: ونميز بين التغيير الاستراتيجي ويهتم بالقضايا الاستراتيجية طويلة المدى، والتي تتعلق بالأهداف والغايات والرسالة وثقافة المؤسسة والجودة والابتكار وغيرهم، أما التغيير الوظيفي فيرتبط بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات.

**5-7- مداخل إحداث التغيير**: تتم إدارة التغيير من خلال المداخل الثلاثة التالية<sup>(16)</sup>

**أ - التغيير من أعلى إلى أسفل**: يمثل نموذج عن التغيير الاستراتيجي حيث تتولى الإدارة العليا وضع سياسات التغيير وتتخذ القرارات اللازمة، ومن مميزاته السرعة والفعالية في إحداث التغيير.

**ب - التغيير من الأسفل إلى أعلى** يتحقق هذا النوع من التغيير نتيجة مبادرات من المستويات الإدارية السفلى في مختلف الوظائف، من مميزاته أنه يشجع المشاركة في اتخاذ القرارات.

**ج - المدخل المتكامل**: يتحقق من خلال إحداث التغيير على مشاركة كل المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا من خلال تقديم مقترحات في تخطيط وتنفيذ برامج التغيير لفرق العمل.

**5-9- عوامل ومقومات إنجاح إدارة التغيير في المؤسسة**: تتمثل في<sup>(17)</sup>:

- التركيز على الفهم الدقيق للمشكلة التي تستدعي إجراء عملية التغيير من طرف المدير؛
- ضرورة معرفة الدوافع الحقيقية لإحداث التغيير والأسس التي يقوم عليها؛
- تحديد وتوضيح هدف التغيير للأفراد في المؤسسة لتجنب مقاومته؛
- الاعتماد على قاعدة معطيات دقيقة وكافية للقيام بالتغيير؛
- معرفة المدير لما يجب عليه عمله في عملية التغيير مستقرة؛
- الاهتمام بالاتصال وتبادل المعلومات بين كل أفراد التنظيم في المؤسسة؛
- المرونة والتكيف مع كل المستجدات الطارئة؛
- الاقتناع بأن عملية التغيير لا تنتهي بمجرد اتخاذ قرار التغيير؛
- الاستفادة من أخطاء الماضي ومتابعة التطورات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية، والتروي في عملية التغيير وعدم الاستعجال فيه؛

### ج- المقومات الأساسية للقائم بالتغيير: تتمثل هذه السمات في (18):

- أن تكون لديه قدرة على التفكير الاستراتيجي ورؤية مستقبلية واضحة؛
  - القدرة على تنفيذ برامج التغيير وإجراء التعديلات اللازمة؛
  - القدرة على تحقيق التفاعل بين أعضاء التنظيم في المؤسسة لمقاومة التغيير، وتبني الأساليب الحديثة للتغيير في الإدارة كإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة إدارة الابتكار، أكساب قدرات المدير العالمي للقدرة على التكيف مع كل المتعاملين، التحلي بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير؛
- 6- منهجية الدراسة:

### 6-1- مجتمع وعينة الدراسة: يعرف على أنه "مجموعة المفردات الممكنة التي تربطها خصائص وسمات محددة" (19). وحدد المجتمع الإحصائي المؤسسة المينائية- سكيكدة. تم اختيار عينة عشوائية و توزيع استمارة على المديرين ورؤساء الأقسام ونوابهم والعمال، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (150)، تم استرجاع (109) بنسبة (72.66%) صالحة للتحليل.

### 6-2- أداة الدراسة: تم الاعتماد على إعداد استمارة لجمع المعلومات بهدف تحديد مدى تطبيق مقومات نجاح إدارة التغيير في المؤسسة محل الدراسة. وتم تقسيم الاستمارة إلى محورين: المحور الأول: تضمن مجموعة من الأسئلة لجمع بيانات حول المبحوث أو الأفراد المستقصى منهم متعلقة بالجنس والسن والمستوى التعليمي والوظيفة والخبرة المهنية.

### المحور الثاني: تضمن مجموعة من الأسئلة تهدف إلى معرفة مدى تطبيق مقومات نجاح إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة مع تحديد درجة الأهمية لكل مؤشر من المؤشرات المستخدمة.

**6-3- ثبات الاستمارة:** تم استخدام "معامل ألفا كرونباخ" ببرنامج ( spss ) للثبات الداخلي

للعيينة الاستطلاعية وقد كانت معامل الثبات (91.63%) .

**7- منهج الدراسة:** تم استخدام منهج التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي، للإجابة عن

تساؤلات اختبار فرضيات الدراسة.

**8- أساليب المعالجة الإحصائية:** إن الأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية لتحليل

بيانات الاستمارة الإحصاء الوصفي بحساب التكرارات والنسب المئوية لتحديد مدى تطبيق

مقومات إنجاح إدارة التغيير. ونموذج الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار مدى تطبيق مقومات

إنجاح إدارة التغيير، وتحليل ( ANOVA ) واختبار (t) لتحديد الفروق المعنوية للمتغيرات

الديمغرافية على مدى تطبيق مقومات إنجاح إدارة التغيير.

**9- خصائص عينة الدراسة:**

**جدول رقم (1): خصائص أفراد العينة**

المتغير	الحالة	التكرار	%
الجنس	ذكر	94	0,86
	أنثى	15	0,14
السن	من 25 إلى 35	19	0,17
	من 36-45 سنة	56	0,51
	أكثر من 45 سنة	34	0,31
المستوى الوظيفي	مدير	1	0,001
	رؤساء أقسام	5	0,04
	نواب رؤساء الأقسام	5	0,04
	عمال	98	0,90
المستوى التعليمي	أقل من ثانوي	26	0,24
	ثانوي	27	0,25
	جامعي	56	0,51
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	37	0,34
	من 6-10 سنوات	40	0,37
	أكثر من 10 سنوات	32	0,29

المصدر: من إعداد الباحثة

يتبين من الجدول رقم ( 1 ) أن معظم أفراد المستقصى منهم كانوا من أفراد الذكور، ب نسبته (86%)، هذا يشير إلى أن معظم الأفراد الذين يشغلون المستويات الادارية المختلفة هم من فئة الذكور. كما لوحظ أن متغير السن كان لصالح الافراد الأكثر من 36 إلى 45 سنة بنسبة (51%) مما يدل على أن عمال المؤسسة من فئة الشباب. كما تبين أيضا أن المبحوثين من فئة العمال بنسبة (90%)، وأكثر الأفراد المستقصى منهم لهم مستوى جامعي بنسبة ( 51%) وهذه النسبة تشير إلى تركيز المؤسسة على الكفاءة العلمية. ولهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة (37%) ما يدل على أن موظفي المؤسسة لهم خبرة في العمل بنسبة مقبولة.

#### 10- عرض نتائج الدراسة:

**السؤال الأول:** ويتعلق بمدى تطبيق مقومات إنجاح إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة. تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل هذا السؤال مع توضيح درجة الأهمية

**جدول رقم (2): مدى تطبيق مقومات إنجاح إدارة التغيير**

مقومات إنجاح إدارة التغيير	الوسط الحسابي	الانحراف	درجة الاستجابة
<b>مقومات متعلقة بالبيئة الداخلية</b>			
تعمل المؤسسة على اختيار الوقت المناسب للتغيير	3.63	0.98	مرتفعة
تحدد المؤسسة الامكانيات المتوفرة للقيام التغيير	3.54	0.67	مرتفعة
تعتمد المؤسسة على قاعدة معطيات دقيقة وكافية	3.36	1.29	متوسطة
التروي في عملية التغيير وعدم الاستعجال فيه	2.65	0.79	متوسطة
تبنى الأساليب الحديثة للتغيير في الإدارة	1.13	0.63	منخفضة
الدعم والمساعدة للأفراد الذين يتأثرون بالتغيير	3.35	1.27	متوسطة
تسمح للعمال المشاركة في التغيير	3.64	0.96	مرتفعة
تشجع المبادرات والاقتراحات من العمال	3.45	1.06	مرتفعة
تفعل قنوات الاتصال في كافة مراحل التغيير	3.47	1.03	مرتفعة
نشر ثقة المبادرة الفردية والجماعية بين العمال	3.66	1.03	مرتفعة
تشجع المؤسسة العمل بروح الجماعة داخل تنظيم	3.30	0.97	متوسطة

متوسطة	1.14	3.22	اشراك الكل في عمليات التحسين المستمر
<b>متوسطة</b>	<b>1.03</b>	<b>3.2</b>	<b>المتوسط الاجمالي</b>
<b>مقومات متعلقة بالبيئة الخارجية</b>			
مرتفعة	0,44	3,74	اليقظة الدائمة لمتغيرات المحيط
منخفضة	0.67	1.03	العمل على دراسة كل المتغيرات المؤثرة في التغيير
مرتفعة	0.39	3,99	تملك نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات
متوسطة	1,43	3,25	تعمل على وضع لوائح وقواعد محددة للمعلومات
مرتفعة	0.43	3,77	القدرة على التكيف مع المحيط الخارجي
مرتفعة	0,42	3,72	تعمل على وضع معايير لتقييم أداء الأفراد وفق نظم مشاركة التغيير
مرتفعة	1,05	3,54	العمل على التشخيص الخارجي بهدف رصد المعلومات عن البيئة الخارجية
<b>مرتفعة</b>	<b>0.41</b>	<b>3.29</b>	<b>المتوسط الاجمالي</b>
<b>عوامل متعلقة بعملية التغيير</b>			
منخفضة	0.09	1.33	العمل على معرفة الدوافع الحقيقية لإحداث التغيير
متوسطة	1.03	2.88	تحديد وتوضيح هدف التغيير للأفراد في المؤسسة
منخفضة	0.76	1.05	التحلي بثقافة التغيير
منخفضة	0.98	1.48	الاعتناع بأن عملية التغيير لا تنتهي بمجرد اتخاذ قرار التغيير
<b>متوسطة</b>	<b>1.19</b>	<b>2.77</b>	<b>المتوسط العام</b>
<b>عوامل متعلقة بالقائم بالتغيير</b>			
متوسطة	1.36	2.64	تعمل المؤسسة على اكتساب الخبرات للمدراء والمرؤوسين للاستفادة من تجارب أخرى
منخفضة	0.78	1.54	التركيز على الفهم الدقيق للمشكلة التي تستدعي إجراء عملية التغيير من طرف المدير
مرتفعة	1.22	3.51	للمؤسسة تجارب سابقة من مؤسسات أخرى في تطبيق التغيير
متوسطة	1.4	3.32	تفعيل مبادرات التعاون لإيصال المعلومات لكل العمال
مرتفعة	1.16	3.43	القدرة على تنفيذ برامج التغيير

متوسطة	1.13	3.17	القيام بتكوين فرق عمل من ذوي الشأن والخبرة في المجال للاستشارة
متوسطة	1.30	2.92	العمل على تحقيق التعاون والانسجام لنشر قواعد وسياسات التغيير
متوسطة	1.09	2.83	وجود تسهيلات لعملية الاستشارات بين المؤسسة ومراكز البحث المتخصصة
متوسطة	1.22	3.05	التحلي بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير
متوسطة	1.19	2.93	المتوسط العام
متوسطة	0,63	2.77	المتوسط الاجمالي لمقومات إدارة التغيير

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الاجمالي لتطبيق مقومات إنجاح إدارة التغيير متوسطة بمتوسط (2.77)، وقد يرجع السبب إلى المعرفة بها والتدفق المستمر للمعلومات وسهولة الاتصال فيما بين الأفراد، وعليه فإن المؤسسة تطبق مقومات إدارة التغيير وتتجسد ذلك من خلال المتوسطات الحسابية التي بينت درجة الأهمية لكل بعد من مقومات إنجاح إدارة التغيير، إذ كانت للمقومات المتعلقة بالبيئة الخارجية أكبر متوسط (3,29) ولعل السبب يرجع إلى قيام المؤسسة بدراسة كل المتغيرات البيئية لرصد أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تؤثر عليها من أجل القيام بالتغيير، وبدورها للمقومات المتعلقة بالبيئة الداخلية، كانت بدرجة أهمية متوسطة في التطبيق بمتوسط (3,2)، ثم جاءت المقومات المتعلقة بالقائم بالتغيير بمتوسط (2,93)، تليها المقومات المتعلقة بالتغيير بدرجة متوسطة (2.77) ولعل السبب يكمن في أن لا زالت ي المراحل الأولى في اعتمادها على التغيير.

#### اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد مقومات التغيير على إنجاح إدارة التغيير بالمؤسسة المينائية- سكيكدة.

جدول رقم (3): نتائج تحليل الانحدار البسيط لعدم تأثير مقومات التغيير على إنجاح إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة.

المتغيرات	R <sub>2</sub>	B	T	α	F	α
-----------	----------------	---	---	---	---	---

0.00	*4.536	0.00	*0.282	1.289	0.76	مقومات متعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة
0.00	*7,384	0.00	*0,226	1,669	0.810	مقومات متعلقة بالبيئة الخارجية
0.00	*3.435	0.00	*0.638	1.573	0.654	مقومات متعلقة بعملية التغيير
0.00	*2.830	0.00	*0.379	1.334	0.591	مقومات متعلقة بالقائم بالتغيير

ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن نتائج تحليل الانحدار البسيط تثبت معنوية الأبعاد المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (4,536) وبمستوى دلالة (0.00) على اعتبار أنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) لهذه الدراسة، وقد بلغت قيمة التأثير (1.289)، وبلغ معامل التحديد (0.76) الذي يفسر نسبة تأثير عالية لهذه الأبعاد على نجاح إدارة التغيير. في حين أن المقومات المتعلقة بالبيئة الخارجية معنوية أيضا إذ بلغت قيمة (f) (7,384) بمستوى دلالة (0.00) وقد بلغت قيمة التأثير (1,669)، وهذا التأثير يفسره معامل التحديد بنسبة (81%) سببها العوامل المتعلقة بمقومات البيئة الخارجية. أما عن المقومات المتعلقة بعملية التغيير فقد بلغت قيمة (f) (3.435) بمستوى دلالة (0.00) وقد بلغت قيمة التأثير (1.573) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا التأثير يفسره معامل التحديد بنسبة (65.4%) على مدى تطبيق إدارة التغيير. أما المقومات المتعلقة بالقائم بالتغيير فقد بلغت قيمة (f) لها (2.830) بمستوى دلالة (0.00) وحددت درجة التأثير (1.334) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول (4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير كل الأبعاد مجتمعة على

إنجاح إدارة التغيير.

المتغيرات	R <sub>2</sub>	B	T	α	F	α
مقومات متعلقة بالبيئة	0.930	1.289	0.379*	0.00	43.478*	0.00

					الداخلية للمؤسسة
		0.00	*2.708	<b>2.213</b>	مقومات متعلقة بالبيئة الخارجية
		0.00	*1.364	<b>0.135</b>	مقومات متعلقة بعملية التغيير
		0.00	2311.*	<b>0.195</b>	مقومات متعلقة بالقائم بالتغيير

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS

نلاحظ أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد تبين بأن هناك تأثير معنوي للعوامل المتعلقة بتطبيق مقومات إدارة التغيير على إنجازها عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقد بلغ معامل التحديد (0.93)؛ أي أن نجاح عملية التغيير في المؤسسة محل الدراسة تفسرها هذه المقومات بنسبة 93%. وتعكس هذه النتيجة اهتمام موظفي المؤسسة محل الدراسة بامتلاك القدر الكافي من الإرادة لخلق التجانس المطلوب بين ما تملكه من موارد بشرية وتنظيمية ومعرفية والقيام بالتغيير بنجاح، ومن هنا لا بد التأكيد على أن ضرورة وعي الأفراد لأهمية إدارة التغيير وحاجة المؤسسة لها واستخدامها بفعالية لتحقيق أهدافها بامتلاكها كل الوسائل التي تمكنها من اكتساب الخبرات والمهارات في المجال لتحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية. وقد أكدت قيمة معامل التباين معنوية هذا التأثير التي بلغت قيمتها ( 43.478 ) بمستوى معنوية ( 0.000 ) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) المعتمد في الدراسة.

وبما أنه تم إثبات معنوية كل المقومات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية والمقومات المتعلقة بالتغيير والمقومات المتعلقة بالقائم بالتغيير، على نجاح تطبيق التغيير بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق مقومات إدارة التغيير على نجاحها بالمؤسسة محل الدراسة. لذلك فرضية الدراسة غير محققة.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مقومات إنجاز إدارة التغيير تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

جدول رقم (5): تحليل نتائج اختبار التباين الاحادي لتحديد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير تطبيق مقومات إنجاح إدارة التغيير التي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (بالسن والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية).

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	$\alpha$	الملاحظة
السن	بين المجموعات	13,048	6	2,610	344,6*	0.00	معنوي
	داخل المجموعات	43,219	103	0,416			
	الكلية	56,267	109				
المستوى التعليمي	بين المجموعات	16.013	10	1.334	*2.45	0.00	معنوي
	داخل المجموعات	45.735	99	0.471			
	الكلية	61.748	109				
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	19,352	12	1,669	564,6*	0.00	معنوي
	داخل المجموعات	32,436	97	0,226			
	الكلية	51,788	109				
الخبرة المهنية	بين المجموعات	20,024	8	.8741	*7.94	0.00	معنوي
	داخل المجموعات	21,920	101	0,684			
	الكلية	41.944	109				

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام SPSS.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول أعلاه بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متغير تطبيق مقومات إنجاح إدارة التغيير تعزى إلى متغيرات السن والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية. وبالتالي لكل هذه المتغيرات تأثير دال احصائيا على مقومات إنجاح إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة F بالنسبة إلى متغير السن (6.344) بمستوى المعنوية (0,000)، وبالنسبة للمستوى التعليمي (2.450) بمستوى دلالة (0,000) ونستطيع القول أن هذه النتيجة ترجع وترتبط ارتباطا منطقيا بالمستويات العلمية لاكتساب لفهم هذه المقومات وتطبيقها، أما المستوى الوظيفي (6,564) بـ (0,000)، أما

الخبرة المهنية (7.94) ب(0,000) حيث هذه النتيجة ترجع وترتبط ارتباطا منطقيًا بالأقدمية وسنوات خبرتها أين تسعى من خلالها إلى اكتساب معارف جديدة ومتجددة تقوم عليها عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتطبيق مقومات إدارة التغيير بنجاح. ومنه نقول أنه يوجد أثرا دالا إحصائيا لكل من السن والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية على مقومات إنجاح إدارة التغيير.

### 11- النتائج: من النتائج المتوصل إليها أن:

- المؤسسة المينائية- سكيكدة تطبق مقومات إنجاح إدارة التغيير بدرجة متوسطة (2.77)؛
- وجود تأثير لتطبيق مقومات إدارة التغيير على نجاحها بالمؤسسة المينائية سكيكدة؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق مقومات إنجاح إدارة التغيير تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية؛

### 12- التوصيات:

- من النتائج المتوصل إليها يتم تقديم بعض الاقتراحات منها:
- اليقظة الدائمة لمتغيرات المحيط وتبني استراتيجية التغيير كلما لزم الأمر.
- تنمية الوعي لدى المديرين والأفراد والعمال بالمؤسسات بضرورة تبني التغيير لمواجهة التحديات التي تواجههم وتزويدهم بالمهارات اللازمة للتعامل معها داخل بيئة العمل على نحو فعال.
- المرونة في تطبيق مبادئ وأسس التغيير مرحلة بمرحلة والرقابة في التنفيذ وتكيفها مع الواقع.
- ضرورة المشاركة في التغيير وتوفير نظام اتصال فعال في المؤسسة يعمل على إيصال المعلومة في الوقت المحدد وبالتالي تكون الإدارة فعالة بتطبيق آلية الاجتماعات.
- تطبيق اللآليات الحديثة والأساليب العلمية والعملية لإدارة التغيير.

### 13- الهوامش:

(1) مُجّد بن يوسف نمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير- رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الحامد، الأردن، 2006، ص92.

(2) Ferhat Aliouche: le management de changement une communication dans le forum national des Entreprises, faculté des sciences économique et des sciences de gestion, université badji mokhtar, Annaba, 30novembre-1decembre, 2004, p5

(3) دانا جاينس وجيمس روبنسون: التغيير- أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر ص20.

(4) مُجّد الصيرفي: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص8.

- (5) مصطفى أبو بكر ومعالي فهمي حيدر: معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، عدد2 مجلد 38، مصر، سبتمبر 2001، ص288.
- (6) خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير - التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص30.
- (7) مُجّد بن يوسف نمران العطيّات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، مرجع سبق ذكره، ص94.
- (8) موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص50.
- (9) سامح عبد المطلب عامر وعلاء مُجّد سيد قنديل: التطوير التنظيمي، ط 1، دار الفكر، الأردن، 2010، ص276.
- (10) Octave Gélinier: Les meilleurs pratiques de management 2eme tirage, Organisation, Paris, 1998,pp 346-347.
- (11) زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الدولية، ط1 دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص173.
- (12) موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سبق ذكره، ص180.
- (13) حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص364.
- (14) ليعور فريد: إدارة التغيير وتأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007، ص14.
- (15) Jean Brilman: Les meilleurs pratiques de management- au cœur de la performance, Edition d'organisation, Paris , 1998,p363.
- (16) ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص373-374.
- (17) بلكبير بومدين: تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر، 2006، ص67.
- (18) بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص64-64.
- (19) كوكران وليام: ترجمة أنيس كنجو: تقنية المعاينة الإحصائية، ط3، مطابع الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1995، ص:10.

## المراجع:

### أولا- الكتب:

- 1 -بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 2 -ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 3 -حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

- 4 -خضرمصباحالطيطي: إدارة التغيير- التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 5 -دانا جاينس وجيمس روبنسون: التغيير- أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- 6 -زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الدولية، ط 1 دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 7 -سمامح عبد المطلب عامر وعلاء مُجد سيد قنديل: التطوير التنظيمي، ط 1، دار الفكر، الأردن، 2010، ص276.
- 8- كوكران وليام: ترجمة أنيس كنجو: تقنية المعاينة الإحصائية، ط3، مطابع الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1995.
- 9 مُجد الصيرفي: إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 10 مُجد بن يوسف نمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير- رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الحامد، الأردن، 2006.
- 11-مصطفى أبو بكر ومعالي فهمي حيدر: معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، عدد2 مجلد38، مصر، سبتمبر 2001.
- 12-موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.

#### ثانيا- المذكرات:

- 1 -بلكبير بومدين: تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر.
- 2 لعمور فريد: إدارة التغيير وتأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر.

#### باللغة الأجنبية:

- 1- Ferhat Aliouche: le management de changement une communication dans le forum national des Entreprises, faculté des sciences économique et des sciences de gestion, université badji mokhtar, Annaba, 30novembre-1decembre, 2004.
- 2-Jean Brilman : Les meilleurs pratiques de management- au cœur de la performance, Edition d'organisation, Paris , 1998.
- 3-Octave Gélienier : Les meilleurs pratiques de management 2eme tirage, Organisation, Paris, 1998.

تقييم مواقع المنظمات العامة التي تقدم السلع والخدمات المباشرة  
على شبكة الانترنت(من وجهة نظر المديرين العاملين)

الدكتور : عبدالرزاق سالم الرحاحله  
جامعة الحدود الشمالية/ قسم الادارة العامة  
السعودية

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مواقع المنظمات العامة (الوزارات والمؤسسات) التي تقدم الخدمات والسلع العامة مباشرة للمواطنين، كآلية داعمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية، والتعرف على قدرة تلك المنظمات في بناء وتنظيم وتحديث مواقعها الإلكترونية. كوسيلة للحصول على المعلومات والسلع والخدمات الضرورية في الوقت المناسب والكيفية والشكل الملائم. وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات منه وجود فروق ذات دلالة احصائية للأهمية لعوامل تقييم مواقع عينة الدراسة، من حيث توافر المعلومات وتكاملها وشموليتها وجودتها وواجهة الموقع، إن المعيار الأول جاء مدى تمتع الموقع بالشفافية، وسهولة الوصول للموقع، وشمولية المعلومات وواجهة الموقع، وتم طرح مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة ادراك المنظمات الحكومية بناء المواقع الإلكترونية وادارتها بكفاءة، وضرورة تطوير تلك المواقع.

## Abstract

Study aimed to identify the impact of management in the performance of business organizations. As the aim of this study to identify the reality of this administration and analysis of various interactions

The study found the most important results from a positive relationship between the Department of excellence, and the dissemination of culture, and strengthen the capacity of the Organization and the competition, the existence of an ongoing review of the organization and the policies and actions. Management excellence and is characterized by a spirit of partnership, dialogue and debate and opinion. It also led the study environment in support of excellence, to enable these organizations to play a vital role in the capacity-building. Where there is now a new system for the highly competitive based on the use of reason and the optimal use of the roles of peaceful workers.

## مقدمة

إن سعي المنظمات لامتلاك ميزة استراتيجية تمكنها من تحقيق اهدافها في ظل بيئة تتسم بالتغيير المستمر والمتسارع وبمعدلات عالية يجعلها امام مهام الحاجة للتغيير المستمر (Restructuring) وإعادة هيكلة مواردها وامكاناتها، ومن ثم التعديل في سياساتها وبرامجها واجراءاتها فضلاً عن الجوانب السلوكية. وهذا ما يتفق مع مفهوم المدخل المنظومي الذي يرى بأن التغيير في المنظومات الفرعية يقود الى تغيير في الجوانب الاخرى للمنظمة. ويأخذ التغيير عدة اتجاهات، على وفق تصور قيادة المنظمة وفلسفتها في اختيار المنظومات الفرعية الاكثر فاعلية في احداث مستويات التغيير المطلوبة.

## مشكلة البحث

تنبثق مشكلة البحث من مضامين ما عرضنا له في المقدمة من اهمية موضوعه واهداف معالجته وبالتالي فهي تتمحور حول سبر محتوى العلاقة بين الاتجاه الى بناء الموقع الإلكتروني وجودة

الخدمات المقدمة من خلال استطلاع مداخل التغيير التكنولوجي من جهة ومن ثم تسليط الضوء على معاني التحديات التي تواجهها المنظمات لاعادة صياغة وتعريف أدواتها ووسائلها لتقديم السلعة أو الخدمة وفق استحقاقات الاحتياج الى قدرات تنافسية تمكنها من ان تكون الاسرع، الاقوى، الاعلى باعتماد احكام المقارنة المرجعية .

بعبارة اخرى فإن إجابة تساؤلناالذي يدور حول ماهية مضامين واتجاهات بناء الموقع الإلكتروني في ظل تحديات الواقع التنظيمي الجديد للمنظمات الحكومية؟ الذي يمثل محتوى الدراسة ومضمونها كون الإستفادة من تكنولوجيا الإتصالات يتطلب إعادة صياغة لآليات عمل المنظمة.

**فرضيات الدراسة:** تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين خصائص الموقع الإلكتروني وجوده المنتج المقدم.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محتويات الموقع الإلكتروني من المعلومات و إرتباطها بجوهر المنتج المقدم.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الموقع الإلكتروني وسهولة الاستخدام.

الفرضية الرابعة : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الموقع الإلكتروني ودرجة مصداقية وشفافية ودقة المعلومات على الموقع.

#### **اهداف واهمية الدراسة**

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مواقع المنظمات الحكومية التي تقدم الخدمات والسلع مباشرة للمستهلك على شبكة الإنترنت، وكذلك أثر هذه المواقع على جودة تقديم الخدمات والسلع.وتكمن أهميتها في محاولة الربط بين الموقع الإلكتروني وأثره على مستويات الجودة في تقديم السلع والخدمات.

#### **الدراسات السابقة**

لقد كان من الصعب الحصول على دراسات سابقة في الأدب الإداري حول هذا المفهوم وتخص المنظمات الحكومية على وجه التحديد، إلا ان من أهم الدراسات التي أمكن الحصول عليها: - (دراسة الطائي 2003) هدفت هذه الدراسة تقييم مواقع "الويب" لفنادق الدرجة الأولى في أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر المستفيدين، وتحديد مستوى نجاح الإدارات الفندقية في بناء

وتنظيم مواقع فاعلة تقدم خدمات نوعية للزبائن عبر شبكة الإنترنت، توصلت الدراسة الى إستنتاجات أهمها وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للأهمية النسبية لعوامل تقييم مواقع فنادق العينة على شبكة الإنترنت، وطرحت الدراسة جملة من التوصيات والمقترحات التي تدعم وتطور هذا الموضوع الحيوي في صناعة الفنادق الأردنية.

دراسة (الحنيطي، 2005) بعنوان الحكومة الإلكترونية واثرها على الجودة الخدمة المقدمة إلكترونياً: دراسة حالة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية حيث هدفت للتعرف على واقع الحكومة الإلكترونية في الأردن، وقد بلغت عينة الدراسة ( 100 ) موظف ف المستويات الإدارية العليا والوسطى، توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة احصائية ما بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وجودة الخدمة المقدمة إلكترونياً

دراسة (الشوا، 2004) بعنوان " اتجاهات موظفي القطاع العام نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية في الأردن: دراسة ميدانية" هدفت الدراسة للتعرف الى مدى وضوح مفهوم الحكومة الإلكترونية لدى موظفي مؤسسات القطاع العام الأردني، وأهم معوقات التطبيق ووسائل التفعيل المقترحة لإنجاح عملية التطبيق، توصلت الدراسة الى جملة نتائج منها وجود وعي عالي نحو مفهوم الحكومة الإلكترونية، وكذلك وجود اتجاهاً عالياً نحو التعرف إلى اساليب التفعيل التي تسهم في النجاح الحكومة الإلكترونية.

دراسة(غرفة تجارة عمان، 2005) بعنوان " مدى استخدام القطاع التجاري في عمان لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات:دراسة ميدانية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى استخدام تجار عمان لتكنولوجيا المعلومات في أعمالهم التجارية من خلال الإنترنت، والوقوف على المعوقات التي تعترض الاستخدام، توصلت الدراسة الى استنتاجات منها ان معظم الشركات لديها مواقع على شبكة الإنترنت لتوفير المعلومات بالشفافية للبائع والمشتري، وأن بعض الفرص التجارية تأتي من خلال شبكة الإنترنت. وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها تطوير التشريعات والقوانين اللازمة لتأمين الحماية المنشودة، التركيز على إستمرارية نشر الفرص التجارية على موقع الغرفة الإلكتروني.

الدراسات في البيئة الأجنبية:

- دراسة(Deloitte Research,2000) أجريت الدراسة على ( 250 ) منظمة من خمسة دول، قدمت الدراسة رؤية للمدراء نحو التطلعات والخطط نحو ال للحكومة الإلكترونية، توصلت هذه الدراسة الى نتائج من أهمها ان المدراء تمكنوا من تحقيق العديد من الفوائد اهما زيادة الإنتاجية وتقليل الشكاوى وتحسين صورة المؤسسة.

- دراسة (Wescott,2001) اوضحت الدراسة مدى كفاءة وفعالية مفهوم الحكومة الإلكترونية، واثرها على تسهيل مهمات الحكومة وزيادة عملية الرقابة والمسائلة، والتقليل من الفساد الاداري من خلال إشراك الموظفين في عملية إتخاذ القرارات والوصول الى المعلومات.

#### منهجية الدراسة:

اسلوب جمع البيانات:

إعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي لجمع البيانات والمعلومات على ما يلي:

1. المصادر الثانوية: الإعتماد على المراجع والأدبيات الإدارية التي تبحث في المواقع الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية والجودة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تبحث في موضوع الدراسة.

2. المصادر الأولية: الإعتماد على البيانات والمعلومات التي تم جمعها من مصادر عينة الدراسة ومن خلال الإستبانة التي صممت لهذه الغاية.

#### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في المنظمات الحكومية التي تقدم خدمات بشكل مباشر للمستهلكين وعددها (22) منظمة. و تم اخذ عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من (191) مدير وجميعهم يعملون في تلك المنظمات. وتم توزيع الاستبانة عليهم وذلك لأغراض البحث العلمي، وقد تم استرداد (160) استبانة صالحة للتحليل وبالتالي فإن نسبة الاسترداد تعتبر جيدة وتبلغ (94.1%).

#### أداة الدراسة

لقد تم تصميم إستبانة للإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها، وتكونت من ثلاثة محاور على الشكل التالي<sup>1</sup>:

أ. فعالية الموقع: وتعني الحصول على الخدمة مباشرة ( دفع الرسوم، الحصول على السلعة والخدمة من خلال الموقع، الاستعلام التلقائي). تم قياسها من خلال الفقرات(1,2,3,4,5,6,7) الواردة في الإستبانة.

<sup>1</sup> تم الإعتماد على دراسة د. سعد غالب الطائي، تقييم مواقع فنادق الدرجة الأولى على شبكة المعلومات العالمية(حالة من الاردن)، مجلة دراسات،(31) لسنة(2004) بتصرف

- بأ. جودة الخدمة: توفر كافة متطلبات الحصول على السلعة أو الخدمة (الجاذبية، اللغة، تحديث المعلومات، تنظيم الموقع، سرعة الإستجابة لطلب المستهلك). تم قياسها من خلال الفقرات(8,9,10,11,12,13,14) الواردة في الإستبانة.
- تأ. محتوى المعلومات: كثافة وتنوع و شفافية ودقة المعلومات التي توفرها المنظمة على الموقع، وكذلك التسهيلات والخدمات الفورية التي تلي إحتياج المستهلك. تم قياسها من خلال الفقرات(15,16,17,18,19,20,21) الواردة في الإستبانة.
- ثأ. سهولة الإستخدام: بساطة وسهولة إستخدام الواجهة. تم قياسها من خلال الفقرات(22,23,24,25,26,27) الواردة في الإستبانة.
- جأ. مصداقية الموقع: توفير المنتج بشكل حقيقي(ليس عرض معلومات فقط)، تقديم الخدمة دون إنقطاع، تم قياسها من خلال الفقرات(28,29,30,32) الواردة في الإستبانة.
- صدق الأداة وثباتها**

للتأكد من صحة (Validity) أداة القياس فقد تم عرض العبارات التي تضمنتها هذه المقاييس على المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص في موضوع الدراسة، وفي ضوء ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات المناسبة، وتم التحقق من ثبات الأداة من خلال إستخدام معامل الثبات (Cronbah Alpha) حيث بلغ معامل الثبات ( 94%) وهي مناسبة لإمكانية الإستمرار بالتحليل.

#### **الأساليب الإحصائية المستخدمة**

تم إستخدام البرنامج الإحصائي الجاهزة ( SPSS ) بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

1. الأساليب الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري للفقرات الواردة في إستبانة الدراسة.
  2. مقاييس النزعة المركزية ومقاييس النسب ومعامل الارتباط.
  3. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار الفرضيات.
- إختبار (t) (One Sample T-Test) لإختبار الفرضيات الإطار النظري للدراسة  
المنتج : هي مجموعة الخدمات الحكومية التي يتم وضعها على مواقع المنظمات الحكومية التي تطرح للمواطنين ، ويتطلب ذلك مجموعة من الخطوات هي:

- ويجب ان يتم اعادة هندسة الاجراءات التي تقدم بها الخدمات الحكومية لانهاء البيروقراطية. وهذا ما يعرف بتحسين مستوى المنتج .
- يمكن ان تقدم الخدمة بالكامل من خلال الانترنت حيث يمكن ان يتم تقديم المستندات وملء تلك الاوراق وتقديمها كاملة الى الجهة الحكومية ، ويمكن أن تحصل على الخدمة مباشرة.

### الإطار النظري للدراسة

تنظر المنظمات إلى تغيير أدواتها وأساليبها بما يتفق مع معطيات الواقع الحديث للعمل وتقديم الخدمات والسلع، لم تعد المنظمات قادة على الإستمرار وفقاً للأساليب التقليدية، ووفقاً لقيود المكان والزمان، إنما أصبحت تتطلع إلى الإنتشار نحو جغرافيا أوسع، وعلى مدار زمني يتجاوز أوقات عمل المنظمات التقليدية إلى العمل على مدار الساعة. ولا يمكن ذلك إلا من خلال نموذج مبتكر نموذج و جديد تماماً وهو النفاذ إلى شبكة المعلومات العالمية. وكذلك تحول هيكل ووظائف العناصر التقليدية للإنتاج منظومة جديدة من المعلومات. والتحول من العناصر المادية لمزيج المنتج أو الخدمة إلى سلسلة قيمة مضافة للمعلومات وأنشطة الأعمال الإلكترونية المرتبطة بما(Alter, 2002: 234).

### الخصائص المميزة للموقع الالكتروني

يتميز الموقع الالكتروني بمجموعة من الخصائص من أهمها:

تقديم خدمة واسعة Mass service ويمكن للمستهلكين المتعاملين مع الموقع التقدمني التعامل معه في أي وقت ولن تعرف المنظمة صاحب الموقع من قرأ رسالتها الالكترونية إلا إذا اتصل العميل بما كما لا يمكنها مراقبة الزائرين لموقعها (2006، فتحي) .

1. يجب استخدام عنصر الاثارة والانتباه لجذب انتباه المستخدم للرسائل الالكترونية كما هو الحال في الاعلانات التليفزيونية نظراً لتعدد الشركات التي تطرح رسائلها الالكترونية (Mack, Tim, USA Today, 2002) .

2. لا توجد قيود غير التكلفة على كمية المعلومات التي يمكن عرضها على شبكة الانترنت أو الوب وهذا العرض يستمر 24 ساعة في اليوم لأن شبكة الوب العالمية لا تقفل .

3. إمكانيات الوصول إلى عدد كبير من متلقي الخدمة على نطاق لم يسبق له مثيل تزداد أهمية تجنب التقديم الذي لا يحمل مضموناً حقيقياً وملاءماً (2003، نوي) .

4. الخدمات الالكترونية تفاعليه وتبادلية وبسبب هذا الاتصال ثنائي الاتجاه تزداد احتمالات بناء علاقات قوية مع متلقي الخدمة في أي مكان(المواطنين المعتريين) . حيث يمكن للمنظمة المرسله في غضون دقائق من الإرسال أن تتسلم طلب عدم الإرسال ثانية او شكور اوإقتراح تحسينات معينة أو رغبة في الحصول على الخدمة .
5. أفضل المواقع الإلكترونية هي الأكثر إثارة للاهتمام ويتم تحديث هذه المواقع لبقاء معلوماتها جديدة وبالتالي تحت الأخرين على تكرار الزيارة.
6. يمكن للمنظمات الوصول عبر الانترنت إلى مكان ومحليا عالميا بدون أن تكون لها البنية التحتية للمنظمات الضخمة المتعددة الجنسية وتجعلها تقف على قدم المساواة مع هذه المنظمات في التنافس على المستهلكين .
7. مع الطبيعة الدولية للسوق عبر الانترنت تلعب الاختلافات الحضارية والحساسيات الثقافية دوراً مهماً .
8. ما زالت مسألة تسديد مبالغ شراء السلع والخدمات عبر الانترنت غير آمنه حيث أنه من غير الآمن ارسال أرقام بطاقات الائتمان المصرفية عبر الشبكات الحاسوبية الرقمية بسبب المخاوف الناجمة عن إمكانية اعتراضها وسرقتها .

#### متطلبات التقديم الالكتروني من الناحية الفنية (إنشاء موقع)

- تضم شبكة الانترنت ملايين المواقع الحكومية والتجارية وعملية تأسيس موقع في ظل هذا الحجم الضخم من المواقع يختلف عن إنشاء منظمة تقليدية محدودة إذ يحتاج الأمر إلى عناية فائقة وتخطيط مفصل ومدروس . وقد وضع خبراء إدارة المعلومات على الانترنت عشر خطوات لتأسيس واطلاق موقع رقمي تتلخص فيما يلي (2006، عبدالحى).
1. تحديد الأهداف المطلوبة من الموقع على الانترنت حتى تغطي الاحتياجات وتعكس المعلومات المطلوب اظهارها للمستهلكين .
  2. تعديل الأنظمة والتعليمات والقوانين وشكل الدفع تبسيط الإجراءات الإدارية وفقاً لمعطيات العمل الإلكتروني.
  3. تحديد المستهلكين والمناطق الجغرافية والشرائح السوقية التي سيتعامل معها الموقع. وجمع معلومات دقيقة عن المستهلكين في هذه المناطق والشرائح والدخل الذي يحدد خيارات الفرد في الإنفاق على الحاجات الأساسية(Nour,2002)

4. اشراك ادارات المنظمة في عملية تأسيس وإطلاق الموقع التجاري للمنظمة. فالعمل الالكتروني يعني تحول أو تأسيس المنظمة على أساس العمل الالكتروني الشامل بمعنى أن تفكر المنظمة بأسلوب الكتروني .
5. تحديد الحدود التقنية للمتصفحين (User) وتحديد الوسائط المتعددة التي تؤمن الصوت والصورة ، والدفع، وتحقق الاتصال بشكل جيد .
6. وضع قائمة بمحتويات الموقع وعلاقتها بالمستهلكين المطلوبين كمرحلة أولية ثم تعديل هذه المحتويات مع تزايد عمليات المستهلكين .
7. اختيار اسم للموقع ويفضل أن يكون صغيراً ورمزياً ومعبراً لسهولة التداول والتصفح .

#### تصميم الموقع الإلكتروني على الشبكة العالمية

ينظر للخدمات الإلكترونية مجال خصب للإبداع والابتكار في التسويق والترويج والشكل الذي تقدم فيه السلع والخدمات، ويحرر المنظمات والأفراد من قيود الزمان والمكان (law et al., 2000)، ويحقق الموقع الإلكتروني إستخدام القدرات التقنية التي قد تمثل في تشكيل الرؤية الإستراتيجية للمنظمات (Kasavana et al., 1997) .

يتم تصميم الموقع ضمن معايير متعددة مثل سهولة الإستخدام، ونقاء الإتصال، والتحديث، والجودة وتوفير الوقت، وتوفير التكلفة (Tayor, 1995) بينما هناك من يرى بضرورة توفير ثلاث معايير هي: الواجهة البينية، تنوع المعلومات، توفير قدرات تقديم الخدمة (Wan, 2001) قضايا الأمان والانضباط على الانترنت والتبادل النقدي الالكتروني:

يُنظر للأمان في التقديم الالكتروني على أنه أحد العناصر الأساسية التي تُعيق تقديم المنتجات الكترونياً. لذا يتطلب الأمر تأمیل مجموعة من العوامل قبل اتمام أي عمليات الدفع بدل الخدمة على الانترنت وهي: (ابو مغايش، 2004):

- التأكد من خصوصية وسرية المعلومات الخاصة بمتلقي الخدمة.
- التأكد من هوية متلقي الخدمة وبالتالي السماح له بالوصول .
- الحصول على مستوى مضمون من الأداء .
- وسائل تحقيق المحافظة على أمن المعلومات استخدام ما يسمى جدار الحماية Firwall والذي يضمن عدم وصول المعلومات إلا إلى أصحابها.
- دفع الرسوم الكترونياً : هناك اختبارات عديدة تجري للتبادل النقدي عبر الانترنت لمنع حالات الاختراق والاختلاس.

## الموقع الإلكتروني وقيم الأداء التنظيمي

- يكتسب الموقع الإلكتروني ميزته التنافسية من خلال الدعم والمؤازرة الإجتماعية والسياسية، (2005، الزعيبي). لذا فإن بناء المواقع التنظيمية للمنظمات الحكومية تحقق لها مزايا تميزها عن الآخرين ومن أهم هذه المزايا التنافسية ما يلي (2002، إسماعيل):
1. يوفر الموقع الإلكتروني للمنظمة فرصة التعامل مع سوق جماعي ضخم يمكن الوصول إليه والتقديم فيه والخروج عن حدود المحليه وإمكانية التقديم على نطاق واسع وخارج حدود الدولة. وممارسة التقديم الاحترافي والعادي وهذا يعطي للمنظمة ميزة تنافسية .
  2. مواكبة التطورات الحديثة في مجال تبسيط العمليات التنظيمية من خلال اطلاق موقع تقديمي الكتروني للمنظمة يعطيها قدرة في التعامل مع المستهلكين حيث أنها تصل إليهم في كل مكان ووقت وبأدنى تكلفة.
  3. الترويج للمنظمة على نطاق واسع Mass promotion يحقق لها الكفاءة في الوصول إلى الشرائح التقديمية المستهدفة في أسرع وقت وبأقل تكلفة وفق متطلبات الجودة (2003، الصبري).
  4. الالتزام بالمصادقية والقواعد الاخلاقية في مجال الخدمات الالكترونية مما يحقق للمنظمة وجود فاعل في عالم المواقع الالكترونية حيث أن من أهم المعوقات التي تحد من انتشار التقديم الالكتروني عدم الالتزام بالقواعد الأخلاقية في المعاملات (Wan,2001).
  2. الاستجابة الفورية لطلبات متلقي الخدمة، وإتمام الصفقات في وقت قياسي من خلال عمليات التقديم الالكتروني تحقق ميزة قدرات للمنظمة خاصة وأن الوقت أحد أهم الموارد بالنسبة للأشخاص والمنظمات .
  3. اشراك متلقي الخدمة في الجهود التقديمية والحوارات من خلال عمليات التقديم الالكتروني تُعطي المنظمة المعرفة لدى الشرائح السوقية التي تسعى للتقديم لديها .
  4. يتميز التقديم الالكتروني بانخفاض تكاليفه مقارنة بالتقديم التقليدي مما يساعد على طرح المنتجات والخدمات بأسعار مقبولة، وهذا يُعطي للمنظمة ميزة متميزة
  5. تزايد الاهتمام بالانترنت على نطاق واسع خاصة بين مختلف القطاعات، مع تقديم خدمات وفرص أكبر وأعظم في مجال الاتصالات وجمع المعلومات، وارتباط المنظمة بهذه التقنية الحديثة يحقق لها التميز، حيث أن هذا يوفر لها رؤية شاملة وواضحة لبيئة عملها وهذا ينعكس بشكل مباشر وإيجابي على أداء وجودة منتجات وخدمات المنظمة ومركزها التميزي(2005،الرحاحلة).

يدعم الموقع الإلكتروني تقديم الخدمات والسلع آلياً لجمهور المستفيدين ومشاركتهم في صنع القرار وصولاً إلى تحقيق شفافية أكثر في عملية الحكم، كما تهدف إلى تخفيف الأعباء المالية في المنظمات العامة لجهة كلفة إجراء الخدمات مع المحافظة على مستويات عالية لجودة الخدمات، وبما أن المواقع الإلكترونية سوف تستهدف مجموعات مختلفة من المستفيدين كان من الممكن أن تقدم الأهداف الإلكتروني-حكومية حسب المجالات التالية (2001، مصطفى):

- المجال الجماهيري : في مجال علاقة المنظمة بمستهلكيها وخاصة في السلع والخدمات ذات الطابع السيادي والأمني والإستراتيجي، سوف تقع معظم أهداف المنظمات الحكومية وفقاً لرؤية الحكومة في رفاهية المواطن ومشاركته ، ففي الهدف الإستراتيجي الأول تستطيع المنظمة توصيل الخدمة إلى المواطن بدلاً من أن يصل هو إليها وذلك باستخدام تكنولوجيا الإنترنت والاتصالات، بينما تساعد الأنظمة الإلكترونية في مجال التصويت الإلكتروني والانتخابات الإلكترونية على توسيع دائرة المشاركة الشعبية في العملية الديمقراطية.
- المجال الحكومي تهدف الأعمال الإلكترونية في هذا المجال إلى تنشيط الدورة الاقتصادية عبر تسهيل معاملات المؤسسات المختلفة ولجميع المنظمات المشاركة في العملية التبادلية
- المجال بين المنظمات الحكومية : على المستوى الحكومي الداخلي، سوف يكون في صميم أهداف المواقع الإلكترونية الهدف الرامي إلى ردم الفجوة البيانية والإجرائية بين مختلف الوزارات والإدارات العامة، بالإضافة إلى رفع مستويات الكفاءة والفعالية والأداء في الإجراءات والأنظمة الحكومية الداخلية من قبيل مكنتة جميع الادارات العامة على سبيل المثال.
- المجال الخارجي : من أهم أهداف الحكومة الإلكترونية في هذا المجال هو عملية دمج الحكومة بطريقة انسيابية وذات جدوى إقتصادية مع محيطها الخارجي، ومن الممكن أن نعدد بعض الأهداف التفصيلية مثل تشجيع السياحة عبر تقديم خدمات ومعلومات سياحية عن البلد للمؤسسات السياحية الخارجية أو للمواطنين الأجانب، كما يعتبر تشجيع الاستثمار الخارجي أحد الأهداف التفصيلية في هذا المجال.
- المجال الإبداعي : من خلال بناء لبنات العمل الآلي الاجتماعي الجديد حيث أن المجتمعات تزداد تعقداً يوماً بعد يوم، وأصبحت المشاكل والحلول تتطلب مصادر جديدة للأفكار و الابتكارات كما أن التواصل مع المعلومات والمعرفة والمستهلكين أصبح أكثر صعوبة يصور نقاد الانترنت ما يسمى بالآلة الاجتماعية المبنيه على تكنولوجيا الانترنت والتي تتيح الفرصه للمواطنين بالتفاعل الكامل مع مجتمعهم الآلة الاجتماعية والتفاعل توفر بوابات الانترنت شبكه

من الاتصالات و التفاعلات الاجتماعية على سطح المكتب و التي يمكن أيضاً أن تصحب المستخدم أينما ذهب(2005، الرحاحلة) .

#### عرض نتائج وتحليلها: عرض وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات

أولاً: وصف خصائص مجتمع الدراسة: يبين الجدول رقم(1) خصائص عينة الدراسة يلاحظ من الجدول رقم (1) أن ما نسبته ( 73,7%) من أفراد مجتمع الدراسة من حملة البكالوريوس، في حين تقل نسبة الأفراد من حملة الدكتوراه تبلغ ( 3,8%) بينما شكلت نسبة الماجستير(13,1%) من الأفراد وهي نسبة مقبولة، ويمكن عزو ذلك إلى إشتراط التعيين لدرجة البكالوريوس، أو حصول الفرد على المؤهل الأعلى بعد التحاقه بالعمل لتحسين الوضع الوظيفي.

#### جدول رقم (1)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة العملية، العمر)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية	
المؤهل العلمي	دكتوراة	6	6.8%	
	ماجستير	21	13.1%	
	دبلوم عالي	15	9.4%	
	بكالوريوس	118	73.7%	
	المجموع	160	100%	
	الخبرة العملية	5 سنوات فأقل	6	3.8%
		6- 10	13	8.1%
11 – 15		63	39.3%	
16 سنة فأكثر		78	48.8%	
	المجموع	160	100%	
العمر	31- 40	31	19.4%	
	41 – 50 سنة	116	72.5%	
	51 سنة فأكثر	11	6.8%	
	المجموع	160	100%	

ويلاحظ من الجدول نفسة أن غالبية المدراء ( 88,1%) من أفراد مجتمع الدراسة تزيد مدة خدمتهم عن(11 سنة)، حيث يكون الفرد قد تنقل خلالها بين العديد من المواقع الوظيفية، كون أن منصب المدير الإداري يحتاج إلى الخبرات الواسعة، ويلاحظ تديني نسبة الأفراد ضمن الفئة ( 5 سنوات فأقل) حيث بلغت(3,8%) فقط وهؤلاء خارج التدرج الوظيفي. وكذلك يلاحظ من الجدول نفسة أن أغلب المدراء يقعون ضمن الفئة العمرية (41 – 50) سنة حيث شكلت هذه

الفئة ما نسبته (73,5%) من أفراد مجتمع الدراسة، ويعزى ذلك إلى التدرج الوظيفي ولضمان الحصول على التقاعد كون أن هذه المنظمات تخضع لأحكام نظام التقاعد المدني، ويلاحظ تدني النسبة المئوية للأفراد ضمن الفئة العمرية (30 سنة فأقل) حيث بلغت هذه النسبة (1,3%) فقط ويعود ذلك إلى كثرة التنقل الوظيفي بين المنظمات لهذه الفئة كونها تخضع للضمان الإجتماعي الأمر الذي يستطيع الفرد معه الذهاب للوظيفة الملائمة دون فقدان ميزات تقاعدية خلافاً للأفراد الذين يخضعون لنظام التقاعد.

#### جدول رقم (2) نتائج الوصف الإحصائي

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	تسلسل
2	0,55	4,57	تتوفر في الموقع التقنيات الحديثة اللازمة لسرعة إنجاز العمل	1
7	0,73	4,36	تمنح فرصة للمستخدم في جهود التحسين المستمر	2
5	0,62	4,43	يوجد معايير دقيقة لقياس مستوى الأداء اللازم للتطبيق	3
6	0,66	4,41	يتم التركيز على التحسين المستمر للموقع	4
3	0,55	4,54	يتم تأهيل الموظفين على المهارات المختلفة للأداء المهام	5
4	0,98	3,61	سرعة الحصول على المنتج تؤدي إلى رضا العميل	6
1	0,55	4,52	يتم التعرف على حاجات ورغبات المستخدمين يؤدي إلى جودة	7
1	0,52	4,70	يستطيع المستخدم تبادل البيانات والمعلومات بسهولة	8
2	0,60	4,27	البيانات والمعلومات متاحة للتداول من قبل الجميع	9
5	0,61	4,12	يستخدم الموقع ثنائية اللغة مما يتيح إستخدام	10

			افضل	
3	0,56	4,19	يحتوي الموقع على دليل الإستخدام ثنائي اللغة	11
6	0,66	4,06	تتوفر بالمقع المعايير اللازمة لتطبيق معايير الموقع	12
7	0,10	3,53	توفير التقنيات اللازمة لسرعة إنجاز العمل	13
4	0,68	4,18	يناسب اسلوب الدفع(الرسوم،الثمن) مع المعايير القانونية.	14
2	0,69	4,27	تحتوي الواجهة البينية للموقع على متطلبات الإستخدام	15
7	0,78	4,05	جاذبية الواجهة البينية تؤدي إلى متعة التصفح	16
1	0,63	4,37	يتوفر نظام إتصال فعال لتقديم المنتج	17
5	0,84	3,67	تعتبر سرعة الموقع من العوامل المؤثرة في الإستخدام	18
4	0,88	3,39	تقدم الخدمات والسلع إلكترونياً على مدار الساعة	19
3	0,88	3,61	تتوفر نقاط إتصال إلكتروني (عام، ومنزلي)	20
6	0,72	3,64	تتوفر جميع المعلومات التي تتوافق مع إحتياجات المستخدم	21
6	1,07	3,31	تتوافق القوانين والأنظمة مع متطلبات الأداء الإلكتروني	22
1	1,06	3,17	يحتوي الموقع على مدونة تراسل بين المستخدم وإدارة المنظمة	23
2	0,87	1,94	توجد مساعدة فنية ملائمة تسهل إستخدام الموقع الإلكتروني	24
3	0,98	3,05	يتم تبادل المعلومات بين المستخدم وإدارة	25

			المنظمة دون عوائق	
5	0,88	3,73	يستجيب الموقع للتغيرات نتيجة تطور التكنولوجيا والاتصال	26
4	0,95	3,42	يتم تعديل الواجهة البينية وفقاً لمتطلبات المنتج	27
5	1,04	3,40	يقدم الموقع المعلومات التي يحتاجها المستخدم بمصداقية عالية	28
3	0,99	3,43	يتمتع الموقع بجرية إتصال عالية من خلال تبادل المعلومات	29
1	0,71	3,93	يتم فحص و تدقيق معلومات المستخدم بشكل مستمر	30
2	0,81	3,84	يتم فحص معايير تقويم الموقع بمشاركة المستخدمين	31
4	0,90	3,34	الثقة السائدة ضمن الموقع تعتمد على مسؤولية الجميع	32

يتبين من الجدول السابق رقم(2) الذي يبين ترتيب الفقرات حسب إختيار عينة الدراسة ما يلي:

1. يدل الوسط حسابي للمجال الأول من خلال القيم الواردة في الجدول أن هناك درجة توافق عالي بين أفراد عينة الدراسة، حول فعالية الموقع الإلكتروني، مما يدل على أهمية فعالية الموقع في جذب المستخدمين.
2. أما بالنسبة للمجال الثاني معيار جودة الموقع يتضح وجود توافق بين أفراد العينة. ويتفق ذلك مع دراسة (الحنيطي، 2005) على إعتبار أن الجودة تشكل مهم في نجاح الموقع.
3. وبالنظر إلى الفقرات الدالة على المحتوى المعلوماتي للموقع الإلكتروني من خلال الجدول رقم (2) ومن خلال الوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بهذا المعيار يتضح يدل وبدرجة عالية على أهمية المكون المعلوماتي للموقع،

والذي من خلاله يتم تحقيق الأهداف، ويدل الإنحراف المعياري على افراد العينة حول هذا المعيار.

4. سهولة الإستخدام الواجهة، من خلال الجدول السابق نجد أن الوسط الحسابي يدل على وجود أهمية كبيرة لسهولة الإستخدام، ويعود ذلك لتعدد وتنوع مهارات المستخدمين، يتفق ذلك مع دراسة(ابو فارة, 2005)
5. مصداقية الموقع وهي الجاذبية الأهم لتقديم المنتج، مما يدل على درجة إستقلالية عالية لهذا المعيار، ويعود ذلك لأهمية بناء جذور من الثقة والتعاون بناء على المصداقية، ويدل الإنحراف المعياري على مدى إنسجام إستجابات المدراء لذلك المعيار.

ثانياً: فرضيات الدراسة: استناداً إلى الأدبيات الإدارية السابقة، وما تم التطرق إليه في تقييم المواقع الإلكترونية لدى المنظمات الحكومية التي تقدم خدمات مباشرة للمواطنين ولبحث بعض المحاور المؤثرة تقييم تلك المواقع سيتم مناقشة فرضيات الدراسة كما يلي:

نلاحظ من الجدول رقم ( 3) بأن الوسط الحسابي لمجال (فعالية الموقع) المقدمة على الموقع الإلكتروني بلغ(4,65) أعلى من الوسط الإفتراضي وبفرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من(0,05)، حيث بلغت قيمة( $t=1,267$ ) بإحتمال أقل (0,001)، وعلى ضوء ذلك تقبل الفرضية الأولى والتي نصت على : يتميز الموقع الإلكتروني بجودة عالية للخدمة أو السلعة التي يقدمها.

جدول رقم(3)نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق الحسابية لإستجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

قيمة الدلالة الإحصائية لقيمة(F)	قيمة(t)	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه	المجال
		الوسط الحسابي	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي	
0,288	1,267	4,41	4,31	4,33	4,65	الأول

الثاني	4,07	4,13	4,15	4,11	0,080	0,971
الثالث	3,71	3,61	3,75	3,362	0,306	0,821
الرابع	3,50	2,95	3,17	3,02	1,351	0,260
الخامس	3,71	4,23	4,41	4,12	0,603	0,614

جدول رقم(4) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق الحسابية لإستجابات أفراد مجتمع

الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة

المجال	30 سنة	10-6 سنوات	15-11 سنة	16 سنة	قيمة (t)	قيمة الدلالة الإحصائية لقيمة (F)
	فأقل	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي	فأكثر		
الأول	4,35	4,40	4,41	4,58	0,078	0,972
الثاني	4,17	4,23	4,08	4,12	0,603	0,614
الثالث	3,71	3,88	3,52	3,96	2,335	0,076
الرابع	3,00	3,22	3,01	3,04	0,360	0,782
الخامس	4,45	4,33	4,28	4,12	0,615	0,624

نلاحظ من الجدول رقم (4) بأن الوسط الحسابي مجال (جودة المنتج) المقدمة على الموقع الإلكتروني بلغ (4,39) أعلى من الوسط الافتراضي وبفرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0,05)، حيث بلغت قيمة (t=28,154) بإحتمال أقل (0,001)، وعلى ضوء ذلك تقبل الفرضية الأولى والتي نصت على : يتميز الموقع الإلكتروني بجودة عالية للخدمة أو السلعة التي يقدمها.

وذلك كون أن الجودة هي من أهم المؤشرات التي إلى إستقطاب المستهلك نحو السلعة أو الخدمة، وكذلك فإن أغلب المنظمات مجتمع الدراسة قد شاركت في مراحل جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز والشفافية، والذي يتطلب التقدم إليها تطوير إجراءات العمل بشكل يضمن تناول عمليات الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى جهود الحكومة الإلكترونية نحو تطوير الأعمال الحكومية إلكترونياً.

أما المجال الثاني (محتوى المعلومات) تدل النتائج الواردة في الجدول، إلى أن الفرق بين الوسط الحسابي لفرقات هذا المجال بلغت (2,12) والوسط الافتراضي بلغ (0,61) وذلك ذو دلالة

إحصائية عند مستوى أقل من (0,05)، حيث بلغت قيمة (t=20,115) وبناءً عليه تقبل الفرضية الثاني واتي تنص على " يحتوي الموقع الإلكتروني معلومات ذات إرتباط عالي بجوهر المنتج التي يقدمها. جدول رقم(5) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق الحسابية لإستجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر

قيمة الدلالة الإحصائية لقيمة (F)	قيمة (t)	51 سنة	50-41 سنة	40-31 سنة	30 سنة	المجال
		فأكثر	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي	
0,614	0,603	4,12	4,41	4,23	3,71	الأول
0,972	0,078	4,38	4,41	4,40	4,35	الثاني
0,582	0,347	3,48	3,44	3,65	3,46	الثالث
0,144	1,830	2,98	2,99	3,23	3,13	الرابع
0,122	0,066	3,34	4,35	4,45	4,22	الخامس

ومن الجدول رقم(5) نلاحظ فيما يتعلق بالمجال الرابع (سهولة إستخدام الموقع) يتبين بأن الوسط الحسابي لفقرات هذا المجال بلغت (3,64) وبمقارنة هذا الوسط مع الوسط الحسابي الافتراضي نجد أن هذا الوسط الحسابي أكبر من الوسط الافتراضي بمقدار (0,13) والفرق بينهما ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (t = 2,991) وبدلالة إحصائية تساوي (0,003)، وبناءً عليه تُقبل الفرضية والتي نصت على: يتمتع الموقع الإلكتروني بسهولة عالية مما يتيح الاستخدام من قبل جميع الافراد.

جدول رقم(6) إختبار (t) للفروق بين إستجابات أفراد مجتمع الدراسة في مجالات الدراسة الخمسة والوسط الإفتراضي للقبول

الدلالة الإحصائية لقيمة (t)	قيمة (t)	الوسط الحسابي	المجال
*0,000	28,154	4,39	الاول
*0,000	20,115	4,12	الثاني
*0,000	2,991	3,64	الثالث

الرابع	3,48	_0,559	*0,000
الخامس	3,12	27,113	*0,000

أما بالنسبة للمجال الخامس نلاحظ أن الوسط الحسابي ل فقرات (مجال المصدقية) (3,48) وهو أقل من الوسط الإفتراضي بمقدار (0,03) إلا أن هذا الفرق ليس له دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فقد بلغت قيمة (t = -0,559) وبمستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0,577$ ) مما يعني أن متوسط الفرضية يعتبر قريبا من المتوسط الإفتراضي الذي تبدأ عنده درجة الارتفاع في التطبيق، وبالتالي فإن ذلك يدل على أنه تتوفر للمواقع الإلكترونية مصداقية ولكن بدرجة غير عالية إلى الحد المطلوب، وبناءً على ذلك ترفض الفرضية القائلة : تتوفر للموقع الإلكتروني وبدرجة عالية من المصدقية التي تتميز بشفافية ودقة المعلومات الواردة.

ويعود ذلك وفق إجابات أفراد مجتمع الدراسة لكون أن مصداقية الموقع الإلكتروني ودقته وشفافيته محدودة. كون أن الاعمال الإلكترونية تتضمن الشفافية والمشاركة والتكامل والربط، وهذا يحتاج إلى الدعم على صعيد الأنشطة والعمليات والتكنولوجيا، مع ضرورة التطوير والتحديث المستمر للموقع الإلكتروني.

### الربط والتوصيات

خلصت الدراسة إلى نتائج ميدانية، التي يؤمل بأن تساهم في تحسين المواقع الإلكترونية للمنظمات الحكومية التي تقدم الخدمات المباشرة للمستهلكين.

#### أ. النتائج :

- في ضوء تحليل النتائج السابقة ومناقشة فرضياتها، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:
1. ان مجال العمل الإلكتروني يعطي للمنظمة الحكومية ومنتجها المزايا الكافية لتطوير أجهزتها دوغما المساس بقواعد ملكية أو إدارة تلك الأجهزة، والإبتعاد عن الخصخصة. وذلك كقيمة تنافسية للمنظمة.
  2. فكرة تطبيق الموقع الإلكتروني جاء لرغبة المنظمة الحكومية في تقديم خدمات جيدة للمواطن والارتقاء بمستوى أداء الجهاز الحكومي الخدمي .
  3. إن زيادة الرغبة الشعبية جعلت تنفيذ هذا التحول يحقق عدة مزايا أهمها سهولة تقديم المنتج خاصة في ظل الاتساع الجغرافي الذي يمثل صعوبة في انتقال المواطنين من محل

- إقامتهم إلى مناطق تقديم الخدمة المركزية التقليدية، وكذلك بالنسبة للمواطنين المخترين فيما يتعلق ببعض المنتجات الحكومية (شهادة ولادة، مخطط موقع أراضي)
4. زيادة الحاجات المجتمعية وزيادة توقعات المواطن أبدت الى ضرورة تطوير شكل اداء الخدمات من التقليدي الى الإلكتروني.
5. تقليل من مواجهة مواجهة الحسوبية والعلاقات في إنهاء الخدمات، أو المعاملات.
6. إضافة إلى تقديم خدمات ميسرة لذوي الاحتياجات الخاصة ومحدودي الدخل ومواطني المناطق النائية.
7. المجتمع الأردني أصبح على درجة كبيرة من استيعاب التقنيات الحديثة واستخدام التكنولوجيا المرتبطة بالاتصال، مما يدعم إمكانية التحول إلى الحكومة الإلكترونية وتفاعل الجماهير معها، من خلال مواقع الإنترنت.
8. أسباب التخوف من استخدام شبكة الانترنت جاء نتيجة لعدم المعرفة بالإستخدام، والشعور بعدم سرية وأمان المعلومات، وعدم الاشتراك في خدمة الانترنت، وعدم امتلاك بطاقة ائتمان وعدم امتلاك أجهزة الحاسب الآلي.

#### ب . التوصيات: توصي الدراسة بما يلي:

1. من اجل تحسين مستوى جودة خدمات واداء الموقع على المنظمات الحكومية إعتماد منهج المقارنة المرجعية Benchmarking .
2. توفير الخدمات المساندة مثل تبسيط الإجراءات وحصر نماذج كل منتج وتحديد التوقيتات اللازمة لتقديم كل منتج والانتهاه منها.
3. تحسين خدمات توصيل الطرود والإرساليات وتحديد عناوين المواقع الحكومية، إذا لم يتم إنهاء الخدمة مباشرة عن طريق الإنترنت.
4. تدريب الكفاءات البشرية الوطنية وتأهيلها لمواجهة الطلب المتوقع على طلب التقنية الجديدة، وإجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بسبل الاستفادة من تقنيات التجارة الإلكترونية في المملكة.
5. بث الثقة في إجراء التعاملات من خلال الانترنت من خلال تبني أجهزة الإعلام برامج توضح مزايا وأمان هذا الاستخدام
6. إصدار التشريعات اللازمة المنظمة لهذه المعاملات، وبناء جسور من ثقة المواطنين بها.

7. التوسع في إمداد الأفراد بخدمة الانترنت، مبينا أن المواقع الإلكترونية يساعد على استغلال طاقات المرأة والأفراد الذين لا يستطيعون الخروج للعمل (المعاقين) حيث يمكن ان القيام ببعض الأعمال من خلال الكمبيوتر المنزلي، بشكل سهل وآمن.
8. إنشاء كيان إداري مستقل ومتخصص في التقنيات الحديثة ومسؤول عن تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية .

### المراجع:

- أبو فارة، يوسف، مكونات ومراحل إستراتيجية الأعمال الإلكترونية، مؤتمر إدارة الأعمال الأول: مستجدات الألفية الثالثة: الفرص والتحديات لمنظمات الأعمال العربية، 3-5 أيار، 2005.
- أبو معاوية، يحيى بن محمد (2004). الحكومة الإلكترونية ثورة على العمل الإداري التقليدي. الرياض.
- مصطفى، أحمد سيد (2001). الحكومة الإلكترونية آفاق وتطلعات. مجلة إدارة العصر السنة الخامسة العدد (37) شعبان 1422 هـ أكتوبر. 2001
- حسن، نوبي محمد (2003). منظومة الحكومة الإلكترونية، ورقة عمل قدمت لندوة الحكومة الإلكترونية الواقع والتحديات ربع أول 1423 هـ الموافق 10-12 مايو 2003م، مسقط. عمان.
- الحنبطي، محمد (2005) " الحكومة الإلكترونية وأثرها على جودة الخدمة المقدمة إلكترونياً : دراسة حالة دائرة ضريبة الدخل الأردنية"، مؤتمر إدارة الأعمال الأول، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية،
- الرحاحلة، عبدالرزاق سالم (2005)، المهارات الابداعية في صنع القرارات الإدارية ، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، رسالة دكتوراة غير منشورة.
- الزعيبي، حسن علي (2005) ، " نظم المعلومات الإستراتيجية -مدخل إستراتيجي" ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن .
- الشوا، نسرين (2004) "إنجازات موظفي القطاع العام نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية في الأردن : دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الشوربجي، مجدي (2005)، مؤتمر إدارة الأعمال الأول: مستجدات الألفية الثالثة: الفرص والتحديات لمنظمات الأعمال العربية، 3-5 أيار، 2005.
- الصيرفي، محمد، (2003)، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان.
- طراد، إسماعيل، (2002)، " المنظمات الإلكترونية المستقبل الذي أصبح واقعاً" ورقة عمل مقدمة لمؤتمر المناخ المالي والاستثماري، جامعة اليرموك، الأردن، 29-31 تشرين الأول.
- الطائي، غالب، تقييم مواقع فنادق الدرجة الأولى على شبكة المعلومات العالمية (حالة من الاردن)، مجلة دراسات، (31)(2) لسنة (2004).
- عبد الحي، رمزي أحمد (2006). نحو مجتمع الكتروني. الناشر زهراء الشرق. القاهرة .
- العوامل، نائل (2000) " الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة :دراسة استطلاعية للقطاع العام قطر"، دراسات، مجلد(1)، ص163-182.

فتححي، مصطفى ( 2006). استخدامات تكنولوجيا المعلومات في التدريب الإلكتروني التعليم عن بعد ،  
المنظمة العربية لتنمية الإدارة جامعة الدول العربية

النادي العربي للمعلومات [www.ac4mitinglegov.doc](http://www.ac4mitinglegov.doc)

- Alter Steven (2002). **Information Systems : The Foundation of e-Business**, NY : Prentice-Hall.
- Deloitte Research,(2000)"**At the Dawn of E-Government: The Citizen as in Customer**", Washington, June 16<sup>th</sup>.
- Kanji, Akahori; Horiguschi, Hidetsugu; Suzuki, Katsuaki; and Nambu, Masatoshi. (2004). Development and Evaluation of Web-Based In-Service Training System for Improving the ICT Leadership of Schoolteachers. **Journal of Universal computer Science**, Vol. (7), Iss. 3.
- Law,R. and Leung,(2000)."A **Study of Airlines Online Reservation Services on the Internet**", Journal of Travel Research,39(2):202-211.
- Mack, Tim, USA Today, (2002), " The Growth of Electronic Marketing", **USA Today (Magazine)**.
- Nour,S.S.O.M,(2002),"**ICT Opportunities and Challenges for Development in the Arab World**,"
- Wescott, Clay, (2001) " **E-Government: Enabling Asia-Pacific Governments and Citizens to public Business differently**", Asian Development Bank, Bangkok, Thailand.
- Kasavane, L.K., Knuston, B.J. and Polonowski, S.j. (1997).**Netlaking: The Future of Hospitality and leisure marketing**, journal of hospitality and leisure marketing, 5(1):31.
- Taylor , D(1995). Digital dreaming ,part 1 :**the internet marketing primer** . marketing computer 15 (match) : 24-25
- Wan, c.s (2002). **The websites of international Tourist Hotels and Tour Wholesalers in Taiwan**. Tourism Management Website: [http: www. Elsevier. Com/locate/tourman](http://www.Elsevier.Com/locate/tourman).

## إدارة علاقات العميل الكترونيا

أ.عوادي ميادة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

الجزائر

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على ماهية الانترنت كأهم تحد يواجهه منظمات الاعمال خاصة مع التطورات الهائلة التي تشهدها الآونة الأخيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، حيث أصبحت تدخل في جميع جوانب الحياة و الاعمال، و نظرا للتحويلات الحاصلة في الفلسفة التسويقية اتجاه العميل الذي أصبح من أهم الأصول المرشحة للمنظمات من خلال حسن إدارة العلاقة معه عن طريق تقنية إدارة علاقة العميل ظهرت تقنيات جديدة لهذه الإدارة تعتمد على الانترنت ألا و هي إدارة علاقة العميل إلكترونيا، و في الأخير تم التوصل إلى نتيجة جوهرية أنه هناك علاقة وطيدة بين الانترنت و إدارة علاقة العميل من أجل كسبه و بقائه في حالة اتصال دائم مع المنظمة و بالتالي رفع مستوى و كفاءة أدائها.

**الكلمات المفتاحية:** الانترنت، إدارة علاقات العميل، إدارة علاقات الـعميل إلكترونيا.

#### Abstract :

This study aims to shed light on the nature of the Internet as the most important challenge facing business organizations, especially with the massive developments taking place recently in the field of information technology and communication, where it became involved in all aspects of life and business, and because of the changes taking place in the marketing philosophy of the direction of the client, who became of the most lucrative assets of the organizations through good relationship management with him by managing the customer relationship new techniques for this management relies on the Internet, that is electronic customer relationship management, and appeared in the final was reached fundamental result that there is a relationship strong between internet and customer relationship management, in order to gain this last and stay in a state of permanent contact with the organization and thus raise the level of efficiency and performance of the organization.

**Keywords:** Internet, Customer Relationship Management “CRM”, Electronic Customer Relationship Management “e CRM”.

#### مقدمة:

إن من أبرز التطورات التي تشهدها الآونة الأخيرة هو سيطرة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الانترنت على وجه الخصوص على كثير من مجالات الحياة و الأعمال، حيث اصبحنا نتحدث عن الاقتصاد الرقمي و الاقتصاد السريع العديم الوزن [wikieconomics](#) و التجارة الالكترونية و الحكومة الالكترونية... إلخ. إذا هذه التطورات خلقت سبلا مبتكرا من الطرق لزيادة المنافع التي يحصل عليها العميل أثناء اتصاله بمنظمة الأعمال التي تسعى لبناء علاقات طويلة الأمد معه، و استحداث أساليب جديدة في توطيد هذه العلاقة، و لأنه و لعقود طويلة كانت منظمات الأعمال تعمل وفق المدخل القائم على التكلفة، لهذا فإن صوت الآلة و نوع المواد و أجر العامل هو الأكثر أهمية في عمليات الانتاج و تقديم الخدمات، في حين كان صوت العميل هو الصوت الوحيد الذي لا يسمع. هذه التحويلات في الفلسفة و المفاهيم التسويقية اتجاه العميل ساعدت

على مواجهة الكثير من التحديات لاستغلال الكثير من الفرص التسويقية و تحقيق مزايا تنافسية و ذلك من خلال بناء علاقات حميمية طويلة الأمد مع العملاء و خاصة الاحتفاظ بهم و تحقيق متطلباتهم و من ثم تحقيق الرضا و الولاء، و إدارة هذه العلاقة يطلق عليه إدارة علاقة العميل و التي يشار إليها عادة بـ CRM و هو اختصار للكلمات Relationship Management Customer و التي تعد من أهم تقنيات اتخاذ القرارات الصحيحة في منظمات الأعمال، إلا أن الملاحظ هو أنه تزامنا مع التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و كما قلنا سابقا خاصة الانترنت تطورت إدارة العلاقة مع العميل من شكلها التقليدي و أخذت شكلا جديدا تمثل في إدارة علاقة العميل إلكترونيا أو ما يعرف بـ e CRM و التي تعد أقل كلفة و أكثر فعالية و تضمن عمليات تخصيص التسويق للعملاء، عمليات تفصيل المنتجات و الخدمات و عمليات التفاعل من مع موقع الويب للمنظمة.

إذا من خلال الطرح السابق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تكون العلاقة بين الانترنت كأحد أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و إدارة علاقات العملاء؟

ينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما هي الانترنت؟
- ما مستوى استخدام الانترنت في منظمات الأعمال؟
- ما هو الهدف من إدارة علاقة العميل داخل منظمات الأعمال؟
- ما تأثير الانترنت على إدارة العلاقة مع العملاء CRM؟
- ما مستقبل إدارة العلاقة مع العملاء إلكترونيا eCRM؟

✓ أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- موضوع إدارة العلاقة مع العميل يعد من المواضيع المهمة على الصعيد الأكاديمي و على صعيد عالم الأعمال لتحقيق هدف خدمة العميل؛
- إبراز الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و خاصة الانترنت في تنمية العلاقة بين منظمة الأعمال و عملائها من خلال إدارة العلاقة مع العميل إلكترونيا.

- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- البحث عن مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و خاصة الانترنت على إدارة العلاقة مع العملاء؛
- التأكد من وجود علاقة بين إدارة العلاقة مع العملاء و الانترنت؛
- التعرف على العلاقة بين إدارة العلاقة مع العملاء و الانترنت و التي أفرزت تطبيقا جديدا لإدارة العلاقة مع العملاء ألا و هي إدارة علاقاتالعملاء إلكترونيا.

#### منهج الدراسة:

من أجل الإحاطة بجوانب الإشكالية أعلاه سيتم استخدام المنهج الوصفي و المنهج التحليلي في قالب يسعى إلى الإجابة على أهم متطلبات الاشكالية، اعتمادا على المسح المكتبي لمختلف المراجع التي لها علاقة بالموضوع مثل الكتب و الملتقيات، فضلا على الاعتماد على بعض المواقع الحديثة و المتنوعة الموجودة على شبكة الانترنت.

#### خطة الدراسة:

بغية الإحاطة بأهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلها الرئيسي و أسئلتها الفرعية سيتم تغطيتها من خلال المحاور التالية:

### I - الانترنت: التحدي الجديد لمنظمات الأعمال

### II - إدارة علاقاتالعملاء CRM

### III - من إدارة علاقات العملاء إلى إدارة علاقات العملاء إلكترونيا ( عبر الانترنت)

### I - الانترنت: التحدي الجديد لمنظمات الأعمال

تعد الانترنت تقنية أحدثت تغيرات هائلة في عالم الاعمال، و طريقة تخاطب العالم مع بعضه البعض، و كيفية اجرائه للأعمال التجارية حيث فتحت مجالا للمنظمات لتقديم المعلومات الخاصة بمنتجاتها و خدماتها لشرائح عريضة من الزبائن و المتعاملين و أصبحت أعمال التجارة الالكترونية من أكثر النشاطات شيوعا في فضاء الانترنت، كما أنها لم تستثنالدخول في مختلف شؤون حياة الأفراد اليومية.

**I-1-1- لحة تاريخية عن الانترنت:** نشأة الانترنت تعود إلى خمسينيات و ستينيات القرن الماضي، و ذلك عندما أرادت الحكومة الامريكية تطوير مشاريع و كلاهما العسكرية لنظام اتصال يربط بين المؤسسات العسكرية لتسهيل عملية وصول المعلومات بسرية، و هكذا الوصول إلى شبكة تربط جميع المرافق العسكرية و الاستخبارات الأمريكية. و التطورات في شبكات الربط المختلفة أسفر عن شبكة دولية واسعة النشاط، و في منتصف عام 2009 أصبح ربع سكان الأرض يستخدم و يستفيد من خدمات الأنترنت [الصميدعي، ردينة ، 2012].

**I-1-1- البداية التأسيسية للأنترنت :** إن بداية ظهور الانترنت تعود إلى أواخر الستينات حيث قامت ARPA بدعم مشروع أحد الطلاب من قسم إدارة تكنولوجيا المعلومات MIT في جامعة إلينويس university of ilinois، حيث أن ARPA هي اختصار لـ AdvanceResearchProjects of TheDepartment of Defense وكالة المشاريع و الأبحاث المتقدمة في وزارة الدفاع الأمريكية. و لقد قامت أربا برعاية مؤتمر لمناقشة و مشاركة العديد من الأفكار و المشاريع الجديدة المتعلقة بعلوم الحاسوب و تقنية المعلومات، و في هذا المؤتمر تم طرح نموذج جديد لربط الحواسب بسرعة (KB56=1024bit) لكل ثانية، و البت bit أصغر جزء من البيانات إما أن يكون صفرا أو واحد) حيث في ذلك الوقت كانت الاتصالات بين الحاسبات منتشرة بشكل ضئيل جدا و بسرعة لا تتجاوز 110 بت لكل ثانية. و بعد هذا المؤتمر مباشرة قامت أربا بتنفيذ مشروع اربانت ARPANet و هو المؤسس الأول للانترنت [ الطيطي، 2014]. و لقد مكنت أربانت الباحثين من مشاركة بعضهم البعض لملفاتهم و بياناتهم عن طريق ربطهم بشبكة كمبيوتر مميزة . و لقد مرت الانترنت بعدة محطات هامة ، و الجدول الموالي يبين أهم هذه المحطات:

**جدول رقم (01) الخطات المهمة لتطور الانترنت**

السنة	الحدث
1968	تصميم الجيل الأول من أجهزة الشبكات.
1969	ارتباط أول أربع جامعات أمريكية عن طريق شبكة أربانت ARPANET.
1970	بداية استخدام شبكة اربانت كوسيلة لتبادل المعلومات حول الأبحاث العلمية و مناقشة مختلف المواضيع عن طريق البريد الالكتروني.

1973	ارتباط اول جهة علمية خارج أمريكا و هي جامعة لندن البريطانية بشبكة أريانت.
1974	خروج أول نسخة تجارية من أريانت و بداية استخدامها لأول مرة خارج النطاق العسكري.
1982	استخدام كلمة ( الانترنت ) لأول مرة.
1985	أصبحت مجموعة الأخبار و البريد الإلكتروني جزء من الاستخدام اليومي في الجامعات.
1991	ظهور الشبكة العنكبوتية العالمية لأول مرة ( www ).
1992	أول استخدام للصوت و الفيديو في الانترنت.
1996	أصبح عدد مستخدمي الانترنت حوالي 10 ملايين و أصبحت الانترنت تغطي معظم أجزاء العالم.
2002	توقعت الأبحاث أن الشباب على الانترنت سوف ينفق 2.1 مليون دولار.
2005	بلغ عدد مستخدمي الانترنت 84 مليون من الأعمار 19 - 49، و أكثر من 2.8 مليون أسرة مربوطة بالانترنت.

**المصدر:** أنظر: عبد العزيز بن حمد الزومان، شبكة الانترنت: دليل تعريفي، مدينة الملك عبد العزيز للعلوم و التقنية، رقم الإيداع: 22/ 3476، الرياض، 2000، ص: 6.

-خضر مصباح الطيطي، التجارة الالكترونية و الأعمال الالكترونية: من منظور تقني و تجاري و إداري، دار الحامد، عمان، الأردن، 2014، ص: 21.

و قد بلغ عدد مستخدمي الانترنت سنة 2012 حوالي 2,405,518,376 من إجمالي سكان الأرض [ www.internetworldstats.com/stats.htm.2012 ]، و وفقا أيضا لتقرير أصدرته مؤسسة " we are social " قدر في سنة 2014 عدد مستخدمي الانترنت 2.5 مليار مستخدم و هو ما يقارب نسبة 35 بالمئة من سكان العالم. إلا ان الاتحاد الدولي للاتصالات (ICU) يشير في تقديراته إلى أن هناك 3 مليارات مستخدم للانترنت على الأرجح.

**I-1-2- بروتوكول الانترنت** [www.kutub.info/library/book/5818]: بروتوكول الانترنت IP هو بروتوكول تعتمد عليه جميع أجهزة الكمبيوتر المتصلة بالانترنت، و هو الذي يقوم بتجزئة الرسائل الالكترونية إلى وحدات من البيانات (الحزم)، كما أنه يتحكم بتوجيه البيانات ( data routing ) من المرسل إلى المستقبل.

و ينطوي بروتوكول الانترنت IP تحت مجموعة بروتوكولات التحكم بالإرسال/ بروتوكول الانترنت (Transmission Control Protocol / Internet Protocol) و هي مجموعة بروتوكولات طورتها وزارة الدفاع الأمريكية لإتاحة الاتصالات عبر الشبكات المختلفة الأنواع ، و لقد تم تطوير هذا البروتوكول أي TCP/IP ليصبح أهم البروتوكولات المستخدمة في الشبكات و خاصة شبكة الانترنت، و يعود ذلك إلى كون هذا البروتوكول فعال و مناسب للأسباب التالية:

✚ ليس تابعا أو مكتوبا من قبل شركة واحدة، و لقد اقرت جمعية الانترنت بأكملها استخدام هذا البروتوكول فهو ملك للجميع و لا يتم التحكم به من قبل مؤسسة أو جهة ما؛  
✚ يسمح بالاتصال بين الأنظمة المختلفة؛

✚ الدخول إلى الانترنت حيث يعتبر البروتوكول الرئيسي لشبكة الانترنت.  
ينظر بروتوكول الانترنت IP إلى عنوان كل حزمة، ثم استخدام جدول يسمى جدول التوجيه يقرر من هي أفضل محطة للزمنة التالية، و كما قلنا للوصول إلى جهاز معين على الشبكة يلزمنا أمران هما: على أي شبكة يوجد الجهاز؟ و ما هو رقم التعريف للجهاز على الشبكة؟ و هما مضمنان في الرقم IP و الذي يشكل العنوان الذي يتجه إليه بروتوكول IP.  
إذا بروتوكول الانترنت IP في الجهاز المرسل يأخذ البيانات من طبقة المضيف و من ثم يحولها إلى مجموعة من الحزم (Packets) ثم يرسلها، و بروتوكول الانترنت IP في الجهاز المستقبل يقوم بإعادة جمع هذه الحزم و تحويل أجزاء إلى البيانات الأصلية، و كل حزمة من هذه الحزم تحوي عنوان بروتوكول الانترنت IP للجهاز المرسل و المستقبل.

**I-1-3- تعرف الانترنت :** إن شبكة الانترنت هي إحدى موارد العصر في الوقت الحالي، و هي أكبر شبكة معلومات في العالم و ثاني أكبر شبكة اتصالات بعد شبكة الهاتف، و مصطلح الانترنت يعني ما بين الشبكات ( Inter Networking ) أي شبكة الشبكات الواسعة الامتداد و المنطوية على ملايين الشبكات دون اعتبار للحدود الجغرافية، و يسمى كل حاسب مشكل للشبكة بالمضيف ( hote). إلا أنه في الواقع يصعب إعطاء تعريف محدد و دقيق للانترنت لأنها وصلت إلى درجة من المرونة بحيث صار من الصعب تحديد ماهيتها بالتحديد، و فيما يلي بعض التعاريف:

- الانترنت هي " عبارة عن حاصل جمع إجمالي الأجهزة المترابطة باستخدام بروتوكول الانترنت " [العلاق، 2010: ].

- و الانترنت أيضا هي " شبكة دولية واسعة النطاق غير خاضعة لأي تحكم مركزي تضم بداخلها مجموعة من شبكات حاسبات آلية خاصة و عامة منتشرة في جميع أنحاء العالم" [مُجَّد، 2009:127].

- وكذلك هي " عبارة عن نظام عالمي لتبادل المعلومات و البيانات و نقلها بطريقة تبديل الحزم باستعمال بروتوكول الانترنت القياسي ( Standard Internet Protocol ) عن طريق مجموعة من الحاسبات الموصولة ببعضها البعض و التي تكون مجموعة من الشبكات الصغيرة في المنازل و الشركات و المؤسسات الحكومية و الجامعات و غيرها و المتصلة و الموصلة ببعضها البعض من أجل الوصول إلى شبكة واحدة كبيرة" [الصميدعي، ردينة، 2012: 19].

إذا الانترنت هي عبارة عن شبكة الكترونية كبيرة جدا تضم عددا كبيرا من أجهزة الكمبيوتر و الشبكات المرتبطة مع بعضها البعض في أكثر من 200 دولة في العالم، دائمة العمل دون توقف ، تزود مستخدميها بكم هائل من المعلومات و الخدمات المتاحة ، تعتمد على لغة موحدة للتخاطب هي نظام أو بروتوكول التخاطب المعروف TCP/IP و الذي يعد من التطورات التقنية التي ساهمت في زيادة انتشار الانترنت، وهي وسط ثنائي الاتجاه لتبادل المعلومات فناشر المعلومة يستطيع و يبسر نشر معلومات يطلع عليها ملايين المشتركين في الشبكة، و المستخدم يستطيع الحصول على معلومات من مصادر مختلفة من أنحاء العالم دون أن يفارق مكانه.

**I-2- الشبكة العالمية Web (www):** الملاحظ أنه هناك خلط لدى الكثيرين و سوء فهم بين مفهومي الانترنت و الشبكة العالمية ويب، حيث أن الكثيرين يعتقدون أن المفهومين عبارة عن مسمى واحد إلا أن الأمر ليس كذلك لذا يجب التمييز بين الانترنت و الويب. و فيما يلي تقديم موجز للويب: [www.arabe.co.uk]

في عام 1992 عالم في مختبر فيزياء الجزيئات الغني بالطاقة الأوري ( CERN ) يدعى Tim Berners- Lee طور مفهوم الشبكة العالمية ( " 3w""www" ) أو كما تسمى ببساطة web، حيث يزود الويب وصولا عن طريق الانترنت إلى وثائق غنية بأجهزة الإعلام المعروفة بصفحات الويب، التي قد تحتوي نضا مهينا و صورا و صوتا و صورة، كل صفحة ويب لها عنوان فريد معروف بعنوان موقع ويب أو "URL" الذي يسمح للصفحة بالارتباط بأي صفحة أخرى على الانترنت عن طريق وصلات الفائقة، نص أو صورة قابلة للنقر ، معروف أحيانا بـ " البقع الساخنة"، ضمن الصفحة نفسها.

صفحات الويب مخزونة على حاسب الانترنت المعروف بخادم الويب و الوصول إلى صفحاته مجهز بمتصفح الويب، التي هي اداة تصفح ويب بالوصلة السهلة الاستعمال. أي صفحة مفردة أو مجموعة صفحات ذات العلاقة لشغل موقع الويب، الذين لهم صفحة رئيسية أو نقطة بداية الاشارة. صفحات الويب استعمال مبني على لغة مشتركة معروفة بـ HTML أو لغة تأشير النصوص الموصولة، و يدخل إلى الويب المستخدمون المجهزون من قبل مزود خدمات الانترنت أو مزود خدمة الانترنت، الذين يتقاضون اشتراكات شهرية أو سنوية لهذه الخدمة.

**I-3- أسباب العمل عبر الانترنت:** في الحقيقة هناك أسباب متعددة تحتاجها المنظمات و

تدفعها للعمل عبر الانترنت و من بين هذه الأسباب ما يلي: [أبو فارة، 2012: 27]

✚ **توسيع مستوى الوصول إلى الأسواق:** حيث أن الانترنت تتيح للمنظمات امكانية

جمع بيانات و معلومات وافية عن قطاعات جديدة من الأسواق؛

✚ تحقيق رؤية أكثر وضوحا في أسواق المنظمة و زيادة رغبة العملاء في منتجاتها؛

✚ الاستجابة: زيادة مستوى الاستجابة للعملاء و الشركات المتعددة؛

✚ **تقليل التكاليف:** استخدام الانترنت يساعد المنظمة في تخفيض تكاليف المنتجات و

تكاليف الدعم و تكاليف الخدمات المساندة و تكاليف الممتلكات؛

✚ **تقوية علاقات الأعمال:** توفر الانترنت للمنظمات بيانات و معلومات دائمة و محدثة

و ذات طبيعة حية و هذا يجعلها قادرة على تحقيق علاقات قوية و متينة في مجال الاعمال؛

✚ **حل مشكلة تعارض قنوات التوزيع:** حيث لا يعود هناك اختلافات بين الوسطاء و

تجار الجملة.

**I-4- استعمال الانترنت:** من أهم استخدامات الانترنت في الوقت الحالي ما يلي:

[الصميدعي، ردينة، 2012: 29، 35]

✚ **التعلم الالكتروني E-learning:** حيث أصبحت المواد التعليمية و التربوية و على

كافة المستويات من المدرسة إلى ما بعد الدكتوراه متوفرة على مواقع الويب، و ذلك للتكلفة

المنخفضة و الاشتراك الآلي للحصول على الأفكار و المعرفة و المعلومات؛

✚ **دردشة الانترنت:** سواء أكانت على شكل غرف دردشة أو قنوات دردشة على

الانترنت أو عن طريق أنظمة الإرسال الفورية، و التي تسمح للأفراد و المنظمات بالاتصال على

نحو سهل و حتى أثناء العمل اليومي من خلال العمل على حواسيبهم المربوطة بالانترنت؛

- ✚ **العمل المنزلي:** تسمح الانترنت لمستعملي الحاسوب بالدخول إلى حاسبات أخرى و مخازن المعلومات، إلى التسويق و طلب الخدمات و الحصول على وظيفة و غيرها بسهولة حيثما يكونون في أنحاء العالم دون تحمل أعباء و نفقات التشفير؛
- ✚ **الخدمات و المعلومات:** حيث تقدم الويب خدمات لا تعد و لا تحصى لمشتريها مثل الاشتراك لتبادل المعلومات و بيانات العمل، أو ما يريد المستعمل الحصول عليه من معلومات أو خدمات ( حجز تذاكر السفر، الحجز في الفنادق، الخدمات المصرفية الإلكترونية و تحويل الأموال إلكترونياً، خدمات البيع أو الشراء الإلكترونية و غيرها) حيث استطاع الأفراد و المنظمات من خلال استخدام الويب من نشر الأفكار و المعلومات إلى عدد كبير من الجمهور؛
- ✚ **الاتصال:** الذي يعتمد على البريد الإلكتروني و هو أحد أهم وسائل الاصل المتوفرة على الانترنت ، و يصل بريد الانترنت إلى أي نقطة مهما كانت بعيدة بشرط ارتباط تلك النقطة بالانترنت؛
- ✚ **نقل البيانات:** حيث مكنت الانترنت من تحويل كميات كبيرة من البيانات على شكل ملفات عبر الانترنت و ملف حاسوب يمكن أن يرسل بالبريد الإلكتروني إلى الزملاء و الأصدقاء
- ✚ **أجهزة الإعلام:** حيث تستخدم أجهزة الإعلام الانترنت كوسيلة مهمة لنشر المواد الإعلامية :كالأخبار و التقارير المختلفة عن التطورات السياسية ، الاقتصادية ،التعاونية،و الاجتماعية و جميع المواضيع المختلفة التي تهتم بها وسائل الإعلام؛
- ✚ **الكاميرات على الانترنت:** حيث يمكن مشاهدة أي فيلم أو فيديو بشكل مباشر، و كذلك تستخدم هذه الكاميرات في غرف الدردشة و المؤتمرات عبر الفيديو أو مشاهدة بعضهم البعض أثناء اتصالاتهم...؛
- ✚ **التأثير الاجتماعي للإنترنت:** حيث أتاحت الانترنت أشكالاً جديدة من التفاعل الاجتماعي، و الأنشطة واسعة الانتشار و ذلك عن طريق شبكات التواصل الاجتماعي مثل Facebook و MySpace التي تمثل طرقاً جديدة للتعرف و الاتصال بالأصدقاء و الاهل و تبادل المعلومات.
- إذا من خلال ماسبق يمكن القول أن الانترنت شبكة هائلة سمحت بوصول العالم سوياً، الأمر الذي سمح بتدفق المعلومات بكميات هائلة مادام هناك وصل للحاسبات بشبكة الانترنت عن طريق لغات معروفة لدى جميع المستخدمين هي البروتوكولات، و هنا أيضاً فرقنا بين شبكة الانترنت و الويب حيث ان الويب جزء من الانترنت و هي الجزء الأكثر استعمالاً، و قد سهلت الانترنت

الكثير من المسائل الحياتية للبشر، و لا نستثن من ذلك مجال التسويق و الاتصال بالعملاء بالفعل هي ثورة في مجال الاتصال و الأعمال.

## II - إدارة علاقات العملاء CRM

إن النقطة الأساسية التي اتفق عليها كل جل المفكرين في التسويق فيما يخص التسويق الموجه للعميل هي: اعتبار المنظمة عملاءها كأصول مطلب ضروري، الهدف الرئيسي منه هو رفع كفاءتها التجارية [ معراج، 2013: 18]. إذا من هنا جاءت ضرورة إقامة علاقة جيدة مع هؤلاء العملاء و تطويرها و إدامتها بشكل يضمن تحقيق القيمة لكلا الطرفين المنظمة و عملائها و إدارة هذه العلاقة يطلق عليها اسم إدارة علاقات العملاء او باختصار CRM\* .

### II-1- العلاقة بين المنظمة و العميل:

إن إقامة علاقة طويلة المدى مع العميل ليست مجرد عملية توريد سلعة أو خدمة وتبادلها بمبلغ من المال فهي ليست مجرد عملية تجارية فحسب في حين أن إقامة علاقة تفاعلية بين المنظمة و العميل تذهب إلى أبعد من ذلك، فهي تعتمد على ركنين أساسيين هما:

- سير المعلومة في الإتجاهين عميل ومنظمة؛

- معالجة هذه المعلومة من الطرفين.

إذا العلاقة المتنامية مع العميل والسعي لتحقيق رضاه وكسب ولائه أصبحت تمثل ميزة تنافسية مستدامة وأفضلية على المنافسين، و على المنظمات الاهتمام بالعملاء الحقيقيين الحاليين بنفس درجة اهتمامها بعملية جذب واستقطاب عملاء جدد محتملين. و مهما كان القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، وبغض النظر عن حجمها ونوعية نشاطها فان تطوير العلاقة مع العميل تبقى هدفا أساسيا، حيث انه ليس المهم هو الحصول على عميل بل الأهم هو كيفية الحفاظ عليه واغتنام كل الفرص التي تنجم عن ذلك، وعلى العموم توجد ثلاثة مراحل تطورت حسبها هذه العلاقة وهي:

### الشكل رقم (01) المراحل الثلاثة لتطوير العلاقة بين المنظمة والعميل



**Source** : Christian Michon, *Marketur : fondements et nouveautés du Marketing*, 3<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Paris, France, 2010, p : 422 .

CRM\* هي اختصار لـ Customer Relationship Management

✚ **الحصول على العميل:** حيث أن هدف أي منظمة أعمال هو توسيع قاعدة عملائها خاصة في ظل ما أسفرت عليه العولمة من تنوع و توسيع فرصة الاختبارات لدى العملاء. إذ على المنظمة إعطاء إنطباع جيد لدى عملائها خاصة في عملية الاتصال الأولى بين المنظمة و العميل، لأن أي خطأ بسيط في هذه المرحلة ينشأ عنه خطر فقدان العميل مع فكرة عدم رجوعه ثانية.

✚ **زيادة رقم الأعمال:** في بداية العلاقة بينالمنظمة والعميل يساهم العميل بنسبة ضئيلة من نفقاته لاقتناء منتجات و خدمات المنظمة، إذن هدف المنظمة هو الرفع من نفقاته أي تكرار الشراء، و تحوله إلى مورد أساسي للمنظمة، و العمل على جعل العائد منه أكبر من تكلفة الإحتفاظ به .

✚ **إطالة مدة العلاقة:** إن استقطاب عملاء جدد عوضا عن الذين انتقلوا إلى منظمات منافسة امر مكلف أكثر من الإحتفاظ بالعميل. لأن العميل إذا شعر أن المنظمة تعمل لصالحه و لصالح رضاه سوف يكون وفيما و يكرر عمليات الشراء و بالتالي يزيد من مردوديته اتجاه المنظمة.

## II-2- الإطارة المفاهيمي لإدارة علاقاتالعميل CRM

نظرا للاهتمام الكبير الذي توليه المنظمات للعميلواخذها مصمما لمنتجاتها وسببا لوجودها، كان لزاما عليها إقامة علاقة تفاعلية معه، هدفها تبادل القيمة فمن جهة على المنظمة تقديم اعلى قيمة للعميل من خلال منتجاتها و خدماتها، ومن جهة أخرى يقدم العميل قيمة للمنظمة تأخذ شكل أموال أو دعاية مجانية لها مقابل ما يتحصل عليه من منافع، و لأجل هذا قامت دراسات عديدة من طرف خبراء ومختصين لإيجاد أسس لهذه العلاقة، وقواعد تنظمها وتوجه سيرها فجاء ما يسمى CRM أي إدارة علاقاتالعميل والذي تعتمد فيه المنظمة على أفكار مركزة وثرية وتقنيات حديثة ودقيقة [Christophe, 2002: 91].

II-2-1- مفهوم إدارة علاقاتالعميل: يقال: "إن المدير الذي يفقد الاتصال مع العميل يبدأ في اتخاذ القرارات السيئة" إنطلاقا من هذه المقولة يمكن القول أن العلاقة مع العميل بحاجة إلى إدارة محكمة فقد أصبحت إدارة العلاقة مع العميل مجالاً هاماً تعمل فيه المنظمات والذي يعتبر تطبيقاً وثقافة قبل أن يكون حلاً، و باعتبار الاستثمار في رأسمال العميل وإدراك عقلانيته والاهتمام الجاد به هي ورقة رابحة في يد المنظمة فإن CRM هي التي تدعمها وتساعد المنظمة على حسن التحكم فيها.

## II-2-2- تعريف إدارة علاقاتالعملاء

لقد تعددت التعاريف الخاصة بـ **CRM**، ووفقا لذلك يمكن تعريف إدارة علاقات العميل على أنها:

- **CRM** هي: " استراتيجية عمل تهدف إلى فهم وإدارة حاجات و رغبات الزبائن الحاليين المحتملين من خلال عملية تفاعلية لتحقيق التوافق بين استثمارات المنظمة و رضا الزبون" [www.CRM2day.com] هذا التعريف يركز على النقاط التالية:

- ✚ قياس المدخلات من خلال وظيفة التسويق و المبيعات و الكلف و الخدمات؛
- ✚ قياس المخرجات مثل الربح و القيمة؛
- ✚ معرفة حاجات و رغبات العملاء بشكل مستمر.

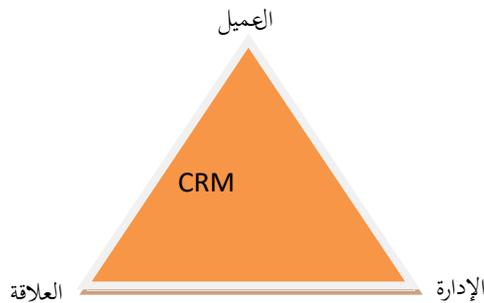
- و قد عرفت اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي أسيا **CRM** على أنها: " مزيج من العمليات التجارية، و التكنولوجيا تركز على فهم قيمة استمرارية العملاء بهدف التمايز التنافسي لمنتجات و خدمات المنظمة و يجري تناوله مع مخزن البيانات رسميا باعتباره مبادرة من إدارة معرفة الزبون و تتيح مستوى العمليات التعرف إلى العميل يوميا، و إعطاء الوكيل المتعامل مع العملاء معلومات مباشرة عن هوياتهم و استهلاكهم و المنتجات و الخدمات التي يمكن أن تلي احتياجاتهم و طلباتهم" [www.escwa.org].

- و عرف **Philip Kotler & autres** الـ **CRM** على أنها " عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة، و المتعلقة بكل عميل على حدى، و كذا الإدارة بعناية لكل لحظات الاتصال مع العملاء، هذا كله من أجل تحقيق الإحتفاظ بولاء العملاء للمؤسسة" [kotler et autres, 2009 :179]. و إن هذا التعريف يركز على النقاط التالية:

- ✚ جمع و إدارة المعلومات المفصلة عن العملاء؛
- ✚ الإحتفاظ بالعملاء.

وتطبيق **CRM** بشكل فعال يتطلب غالبا استثمارات مالية هامة في الوسائل ، الموارد البشرية، التكوين وغيرها، أي موارد وكفاءات المنظمة. فهى لا تتعلق بالإدارة العامة فقط بل تدخل في وظائف المؤسسة جميعها، بحيث يمكنها اختراق كل أقسامها، فالمجالات التي يمكن ان تغطيها **CRM** يمكن ان تتعلق بوظائف التحليل، العمليات والوظائف المساعدة التي بدورها تنقسم إلى ميادين تحتية.

**II-2-3- مكونات إدارة علاقات العملاء:** تتكون الـ **CRM** من ثلاث مكونات رئيسية كما يلي:



**Source :**RimaTamosiuniené, Regina Jasilioniené,**Customer Relationship Management as Business Strategy Appliace:Theoretical and Practical Dimensions**, Journal of Business Economics and Management, Vol VIII,N01, 2007,pp: 69,78.

● **العميل:** يعد العميل من الركائز الاساسية التي تقوم عليها إدارة علاقاتالعملاء، و حتى منظمة الأعمال خاصة بعد تحول منظمات الأعمال من التوجه نحو المنتج إلى التوجه المرتكز على العميل باعتباره الرقم واحد بالنسبة للمنظمة. وقد عرف العميل على أنه: " ذلك الشخص الذي يقتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية و النفسية أو لأفراد عائلته" [البكري، 2004]. إذا إدارة العلاقة مع العميل يجب ان تدار وفقا للمراحل التي يمر بها العميل و المتضمنة ثلاث مراحل أساسية كما يلي: [درمان، 2012: 129 ]

✚ **المرحلة الأولى: العميل المحتمل:** و في هذه المرحلة المنظمة تعمل على نقل العميل من مرحلة الشك و الريبة و تحويله إلى عميل حالي ليحقق لها أعلى الإيرادات في الأمدين القصير و الطويل؛

✚ **المرحلة الثانية: العميل الفعلي:** المنظمة في هذه المرحلة تعمل على توطيد العلاقة مع العميل الذي تحول إلى محفظة استثمارات مربحة لها، من خلال برامج لضمان ولائه لمنتجاتها و خدماتها؛

✚ **المرحلة الثالثة: العميل السابق:** في هذه المرحلة على المنظمة تبني برامج استرجاع العملاء الذين اعرضوا عن استخدام منتجات و خدمات المنظمة و ضمهم من جديد إلى محفظة عملاء المنظمة.

- **العلاقة:** العلاقة بين المنظمة و العميل تنطوي على الاستمرارية، و سريرة المعلومة في الاتجاهين (منظمة-عميل، عميل-منظمة)، التفاعلية، العلاقة يمكن أن تكون على المدى القصير أو الطويل، و تكون إما موقفية أو سلوكية.
- **الإدارة:** إن إدارة علاقات العملاء هي مسؤولية جميع الأقسام داخل منظمة الأعمال، حيث تعمل هذه الأقسام على تحويل المعلومات المجمعة عن العميل إلى معرفة تستفيد منها منظمات الأعمال لرصد التغيرات الحاصلة في الأسواق، و خلق قيمة اقتصادية للمنظمة، المساهمين و الزبائن.

## II-2-4- هدف إدارة علاقات العملاء

تشير ادارة علاقة العميل الى طريقة عمل المنظمة باختيار العميل كرأس مال أي كأصل أساسي من أصولها وكمورد للربح وأساس الميزة التنافسية المستدامة،وبذلك فان ادارة العلاقة معه تستلزم المعرفة العميقة والمركزة عنه،وموافقته في كل لحظة رغباته ومطالبه والالتزام بتطور حاجاته.بمعنى أن غاية العلاقة هي خلق أكبر قيمة للمنظمة من خلال جعل العميل رأسمال الذي عرف كما يلي: "رأسمال العميل هو مجموع القيم الدائمة في حياة عملاء المنظمة وكلما كان وفاؤهم كبيراً كانت قيمة رأسمال العميل مرتفعة" [نجم، 2010: 146].

وقد قام كل من leno,zeithane,rust بوضع ثلاث محددات لرأسمال العميل مدركة للعرض و هي: [بلوم، 2004: 63]

 **القيمة المدركة للعرض:** وتتعلق بجودة المنتج ومدى تميزه عن غيره من المنتجات من حيث السعر،سهولة الشراء والاستعمال،بمعنى ان القيمة تظهر بشكل جلي عند تنوع المنتجات وتعقدتها.

 **العلامة:** ولها قيمة معنوية يمكن أن تلعب دوراً مهماً في إرضاء العملاء خاصة في حالة وجود عدة منتجات ولها قوة تأثير كبيرة، إذ يمكن للعلامة أن تزيد قيمة المنتج في أعين العملاء بالاعتماد على الاشهار ووسائل أخرى من وسائل الاتصال.

 **العلاقة:** وهي الفترة التي يكون فيها العميل وفياً للمنظمة من خلال تقييمه لمستوى العرض ومدى ارتباطه وتعلقه بالعلامة، ويمكن للمنظمة أن تبني علاقات من خلال برامج الولاء والتعرف على العملاء عن طريق اعداد قواعد البيانات المتعلقة بهم، فالعلاقة يجب أن تكون فردية بين المنظمة والعميل.

## III - من إدارة علاقات العملاء إلى إدارة علاقات العملاء إلكترونياً ( عبر الانترنت )

لقد أدى النمو الهائل في شبكة الانترنت إلى تطوير اتجاهات جديدة في إدارة علاقات العميل، إلا ان الدراسات حول هذه الاتجاهات الحديثة أي التوجه نحو ( e CRM ) أي إدارة علاقات العميل إلكترونيا ما زالت في بداياتها، حيث ارتكزت بداية على الجوانب التسويقية للمعاملات عبر الانترنت [jerry et al, 2006:21]. لذلك و تماشيا مع هذه التوجهات العالمية تسعى منظمات الأعمال إلى إدماج نظام إدارة علاقات العميل إلكترونيا ضمن استراتيجياتها حتى تضمن البقاء ضمن سياق الاقتصاد العالمي الجديد.

**III -1- مفهوم eCRM:** إن بناء و تطوير العلاقة مع العملاء و تنميتها تطورت إلى درجة أصبحت من أولى اهتمامات المنظمات، و أصبحت منظومة قائمة بحد ذاتها، لها أهمية خاصة داخل منظمات الأعمال تولى إدارتها إدارة خاصة من أجل هدف واحد استراتيجي هو الإحتفاظ بالعملاء المرشحين و ضمان ولائهم، و تزامنا مع التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و خاصة شبكة الانترنت تغيرت فكرة إدارة علاقات العملاء CRM إلى ما يعرف بـ eCRM أي إدارة علاقاتالعملاء إلكترونيا و التي تدعم التعامل مع العملاء بشكل آلي دون تدخل بشري أو يتدخل في أضيق حدوده، و التي توفر تطبيقات متميزة للمنظمات و تعطىها ميزة تنافسية قوية. و تعتمد eCRM على استخدام قنوات التعامل المباشر مع العملاء من خلال البريد الإلكتروني و الانترنت بصورة أساسية، بالإضافة إلى بعض التقنيات كالدرشة و الويب و تقنية الصرف الآلي ATM و الهاتف المصرفي IVR ، و تتيح eCRM للمنظمات فرصة إدارة علاقاتها مع العملاء بصورة متميزة و فريدة في بيئات عمل الانترنت و الشبكة العالمية و بالتالي ستكون عملية الاتصال غير شخصية متمثلة فيما تمتلكه المنظمات من تقانة و كفاءة في استخدام الانترنت و الويب مما يساهم في الاتصال إلكترونيا بعملائها [ الطائي و العبادي، 2009:406، 407]. إذا "e" في eCRM لا تقتصر على جمع البيانات و معالجتها على شبكة الانترنت، إذ أنه يمكن اعتبار أي اتصال إلكتروني مع الزبائن شكلا من أشكال eCRM. لكن باعتبار الانترنت الوسيلة الإلكترونية الأكثر انتشارا و استخداما يمكن اعتبار eCRM هي إدارة العلاقة مع العملاء إلكترونيا.

**III -2- تعريف إدارة علاقاتالعملاء إلكترونيا:** إن إدارةعلاقاتالعملاء إلكترونيا تعتبر أحد تطبيقات إدارة علاقاتالعملاء تقليديا، و قد تم إعطاؤها عدة تعريفات كما يلي:

- لقد عرفت الـ eCRM على أنها " اتمة عمليات المؤسسة بشكل افقي و متكامل، و ذلك من خلال العديد من النقاط التي تمكن من الاتصال بالعملاء ( تسويق، مبيعات،

خدمات ما بعد البيع و المساعدة التقنية...) و ذلك من خلال تكامل الأفراد و العمليات و التكنولوجيا مستفيدة من ميزة الاثير لقنوات الاتصال" [ Ed Peelen et autres, 2009 :01 ]. هذا التعريف ينظر إلى إدارة علاقاتالعملاء من وجهة نظر التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصالات ، التي تسهل الاتصال بين الموظفين و العملاء باستخدام الانترنت، الهاتف أو الاتصال المباشر مع العميل.

- و قد عرفت أيضا **eCRM** على أنها: " الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، العمليات، التكنولوجيا، و الأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق أهداف الشركة و الزبون" [ نجم، 2005:304]. هذا التعريف يركز على مدخل التكنولوجيا التي تعد وسيلة هامة للاتصال بالعملاء كون التفاعل الآلي السريع مهم في إدارة علاقات العملاء، إلا أن هذا التفاعل لا يكتمل إلا من خلال إدراج التفاعل الانساني.

- و **eCRM** أيضا: " عبارة عن عملية زيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاء بواسطة الرفع من مستوى إرضائهم، و هي مجموعة من الخطوات المنسقة و التي يتم تصميمها من أجل زيادة إيرادات المبيعات و تقوية العلاقات التي تربطك مع عميلك" [ امجدل، 2014 :152،151]. هذا التعريف يركز على أنه لبناء علاقة إلكترونية مع العملاء فلا بد من إتباع مجموعة من الخطوات المتسلسلة و المنطقية، و هذا سوف يعود بالفائدة على المنظمة و تقوية العلاقة مع العملاء المرشحين.

إذا إدارة علاقاتالعملاء إلكترونيا **eCRM** هي إحدى التطبيقات لإدارة علاقاتالعملاء تقليديا **CRM** و التي تركز على إستخدام التكنولوجيا الحديثة و خاصة الانترنت و ذلك بالاتصال الفعال و المتنوع مع العملاء من أجل فهم مشاكلهمو حلها بالشكل الذي يرضي العملاء و إدامة العلاقة بهم و الوصول إلى درجة الولاء.

### III-3- أنواع **eCRM**

هناك نوعان رئيسيان لإدارة علاقات العملاء إلكترونيا : التحليلية و التشغيلية [ F Jermestrad, J. 572, 591, 2003: Romano NC and ]. إذ أن **eCRM** التشغيلية تتضمن الاتصال الفعلي بالعملاء و جمع المعلومات من خلال وسائل إلكترونية مثل الانترنت و الفاكس. و معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات إلى معرفة هو من وظيفة **eCRM** التحليلية، و هذا ينطوي على العديد من التقنيات كما المستخدمة في **CRM** التقليدية مثل استخراج البيانات، إعطاء قيمة للعملاء الحاليين و المحتملين.و إن استخدام المعرفة المكتسبة داخل منظمات الأعمال و

المستخرجة من قواعد بيانات العملاء يمكن أن تأخذ عددا لا يحصى من اتجاهات المعرفة. و بالتالي فهي منوطة إلى وظيفة هامة حتى يتم استخدامها بشكل جيد، هذه الوظيفة هي إدارة معرفة الزبون، و قد اقترح Gebert et al نموذجا حول إدارة معرفة الزبون، و الذي سعوا من خلاله إلى تبيان كيفية استغلال البيانات التي تم جمعها عن الزبائن، و هذا النموذج يشمل الأهداف التالية: [ Gebert et autres, 2003 : 107 ]

✚ **شفافية المعرفة:** التي تسمح بتنفيذ العمليات التجارية مرتكزة على قاعدة معرفة العملاء بطريقة شفافة؛

✚ **نشر المعرفة:** التي تدعم أصحاب العمليات عن طريق تحديد ما الذي يحصل عليه العملاء من معرفة؛

✚ **تطوير المعرفة:** و التي تعرف كيف يتم خلق المعرفة و تكييفها؛

✚ **كفاءة المعرفة:** و هي العمل على اختيار و تحديد المعرفة الصحيحة لدعم العمليات التجارية.

**III -4- خطوات بناء استراتيجية إدارة العلاقة بالعملاء إلكترونيا ( عبر الانترنت) :** كأي استراتيجية فإن إدارة علاقات العملاء يجب أن تبني على مجموعة من الخطوات الأساسية هذه الخطوات تكون كما يلي: [ امجدل، 2014: 153، 154 ]

**III -4-1- تحديد العملاء الأكثر ربحية:** حيث يجب الإجابة على السؤالين "من؟ ماذا؟" إذ يجب تحديد الاستثمار الواجب القيام به. و التطورات التكنولوجية التي ساهمت في تنمية إدارة علاقات العملاء إلكترونيا قواعد البيانات المركزية، و التي توفر بيانات العملاء الموحدة و المفصلة من أجل تنفيذ استراتيجيات الترويج و الاتصال الفاعلة و التي في النهاية تمكن من تحديد العميل الأكثر ربحية.

**III -4-2- شخصنة الاتصالات بالاعتماد على التكنولوجيا:** حيث يجب تحديد أي قناة يجب أن تتواصل فيها المنظمة مع عملائها، لذا فإن إدارة علاقات العملاء إلكترونيا تمكن من الحصول على:

✚ المساعدة في بناء ما يعرف بقواعد البيانات المعتمدة على ترخيص العميل؛

✚ تحديد تفضيلات العميل فيما يتعلق بمحتويات عملية الاتصال و دوريتها و قناة

التوصيل؛

✚ تنفيذ عمليات الاتصال و تعظيم الاستجابة و العائد على الاستثمار؛

بناء النوايا الحسنة مع العملاء الحاليين و المحتملين.

**III -4-3- تقييم نتائج تطبيق الاستراتيجية:** يجب تقييم استراتيجية إدارة علاقات العملاء

حتى نتأكد من فاعليتها، و من ضمن ما يجب أن يحتوي هذا التقييم ما يلي:

النتائج الفعلية مقارنة بما كان يجب أن يتم ( التوقعات)؛

التغير في تقييم فاعلية التفاعلات اللاحقة لدى العميل نتيجة لتحسين العلاقة به.

**III -5- فوائد إدارة علاقات العملاء الالكترونية:** استخدام الانترنت في إدارة العلاقة مع

العملاء تحقق عدة فوائد أهمها ما يلي: [ الطائي و العبادي، 2009: 410، 412]

**III -5-1- الاستهداف العالي للكلفة:** الحصول على عملاء عن طريق الانترنت تختلف عن

الطريقة التقليدية الأكثر كلفة، حيث انه عن طريق الانترنت يتم الحصول على عملاء جدد و بناء علاقة معهم من البداية حيث تقدم المنظمة عرضاً لهم ليسجلوا أسمائهم في الموقع الالكتروني الخاص بالمنظمة.

**III -5-2- زيادة العمق و السعة في أفق التفكير لتحسين طبيعة العلاقة:** طبيعة وسيلة

الانترنت تمكن من توفير المزيد من المعلومات للعملاء كلما تطلب الأمر.

**III -5-3- إمكانية إقامة علاقة تعليمية:** و ذلك باستخدام مختلف الأدوات التي تدخل في

دورة حياة العميل.

**III5 --4- تقليل التكاليف:** حيث أن تكاليف الاتصال عن طريق الانترنت أو عن طريق

الصفحات الشبكية للمنظمة أقل مما يمكن أن ينفقه العملاء عند استخدام البريد الورقي مثلاً

للاتصال بالمنظمة أو العكس.

إذا نلاحظ مما سبق أن الانترنت وفرت حلولاً لمنظمات الاعمال بمختلف التطبيقات المتاحة لديها

، و سمحت لها بتطبيق سياسات ذات مستوى جودة عالية فيما يخص خدمة العملاء و إدارة

العلاقة معهم، خاصة مع ما يسمى إدارة علاقات العملاء إلكترونياً إلا أن إدارة علاقات العملاء

إلكترونيا تعاني من بعض المشاكل خاصة مشكل الخصوصية و الثقة في الشبكات، إضافة إلى

مشكل الخصوصية الالكترونية و الاختراقات و السطو على بيانات المنظمات و عملائها و التي

تطال مواقع بعض المنظمات و الجهات الحكومية لاستخدامها لأغراض غير مشروعة.

**خاتمة:**

إن إدارة علاقات العملاء إلكترونيا هي امتداد لإدارة علاقات العملاء التقليدية التي تسعى إلى

بناء علاقات قوية و مستدامة كهدف أي منظمة تنافسية، لأن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين و

تنمية العلاقة معهم لفترة طويلة أفضل من البحث باستمرار عن عملاء جدد و ذلك بالتعاون مع جهات متعددة داخل منظمة الأعمال. لكن الجديد في الأمر و بالتزامن مع التطبيقات الذكية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال TIC و الانترنت على وجه الخصوص ظهرت eCRM التي أتاحت العديد من الخيارات و المزيد من الحرية للعملاء و ذلك بتوفير الجهد و الوقت في تنظيم العلاقة مع العملاء و إدارتها بصورة تضمن توجيه جميع نشاطات المنظمة بحيث تركز على إحراز رضا العميل أولا و كسب ولائه كأهم مقصد.

إذا من خلال ما تم ذكره سابقا تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الانترنت هي الجانب التقني في نظام المعلومات الخاص بأي منظمة في الوقت الحالي، و الذي يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة؛
- صوت العميل في الوقت الحالي هو الصوت المسموع و رأيه و مقترحاته تؤثر إيجابا على أداء منظمات الأعمال و تحسين أدائها و تطوير منتجاتها؛
- إدارة علاقات العميل تعد إحدى التقنيات الملائمة للتوجه نحو العميل الأكثر أهمية و معرفة متطلباته و كسب رضاه ثم ولائه؛
- هناك علاقة وطيدة بين تكنولوجيا المعلومات و بالأخص الانترنت و إدارة علاقاتالعملاء، هذه العلاقة أدت إلى ظهور ما يسمى إدارة علاقات بالعميل إلكترونيا eCRM؛
- إن إدارة علاقاتالعميل إلكترونيا تستعمل عدة طرق أو عمليات للإجابة على تساؤلات العميل عبر شبكة الانترنت ، و ذلك لأجل كسبه و بقاءه في حالة اتصال مع المنظمة و رفع مستوى كفاءة أداء المنظمة؛
- على الرغم من الخطوات الهامة التي توصلت إليها إدارة علاقات بالعملاء إلكترونيا في خدمة العملاء بسرعة و فعالية إلا انها تواجه عقبة تتعلق بمسألة الخصوصية و عدم الثقة المطلقة بموقع المنظمة الإلكتروني لما نسمع عن الاختراقات و السطو و اللصوصية الإلكترونية على بيانات المنظمات و العملاء.

**التوصيات:**

على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن إبداء التوصيات التالية:

- العمل على حث منظمات الأعمال على الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات و خاصة الانترنت حتى تواكب التطورات لأنها تسهل عمل المنظمات في تحديد متطلبات العملاء و مقترحاتهم؛
- نشر ثقافة التوجه نحو العميل لتكون دليلا يسترشد به كافة العاملين في تعاملهم مع العملاء باعتبارهم أساس وجود المنظمات و استمرارية بقائها؛
- ضرورة تبني المنظمات أفكارا جديدة في إدارة علاقات عملائها من أجل تدعيم قيمة العميل، هذه الأفكار تتمثل في إدارة علاقات العميل إلكترونيا؛
- الحفاظ على خصوصية العميل عند الاتصال به للحصول على المعلومات و حفظها.

#### المراجع بالعربية:

- أحمد مجدل، مبادئ التسويق الالكتروني، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2014.
- بشير العلاق، التسويق الالكتروني، دار البازوري، عمان، الأردن، 2010.
- بلول تيم، 50 طريقة للاحتفاظ بعميلك، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، 2004.
- ثامر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون، الملتقى العلمي الدوري السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، الأردن، 26/28 نيسان 2004.
- خضر مصباح الطيطي، التجارة الالكترونية و الأعمال الالكترونية : من منظور تقني و تجاري و إداري ، دار الحامد، عمان ، الأردن، 2014.
- درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي: المبني على إدارة علاقات و معرفة الزبون التسويقية ، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2012.
- عبد العزيز بن حمد الزومان، شبكة الانترنت: دليل تعريفى ، مدينة الملك عبد العزيز للعلوم و التقنية، رقم الإيداع: 22/3476، الرياض، 2000.
- محمد سمير أحمد، التسويق الالكتروني، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الالكتروني، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن ، 2012.
- معراج هواري و آخرون، سياسات و برامج ولاء الزبون و أثرها على سلوك المستهلك ، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن 2013.
- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار البازوري ، عمان، الأردن، 2010.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات ، ط1، دار الوراق، عمان، الأردن، 2005.
- يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الالكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت، ط4، دار وائل، عمان، الأردن، 2012.

- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، ط1، دار الوراق، عمان، الأردن، 2009.

المراجع بالأجنبية:

- Christian Michon, **Marketeur : fondements et nouveautés du Marketing**, 3<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation ,Paris, France, 2010.
- Christophe Allard, **Le Management de la valeur client : comment optimiser la rentabilité de vos investissement relation client**, Dunod, Paris.
- Ed Peelen et autres, **Gestion De La Relation Client**, 3<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Paris, 2009.
- F Jermestrade, J. and Romano NC, **Electronic Customer Relationship Management Revisiting the General Principles of Usability and Resistance: an Integrated Implementation Framework**, Business Process Management Journal, 9.5, 2003.
- Gebert et al, **Knowledge enabled customer relationship management : integrating customer relationship management and knowledge management concepts**, journal of knowledge management , Vol 07, N°5, 2003.
- Jerry FJermestad et al, **Electronic Customer Relationship Management**, advances in management information systems, volume 03, Armonk, NY:ME,sharpe,USA, 2006.
- Philip Kotler&autres, **Marketing Management**, 13<sup>ème</sup> édition,pearson education, France , 2009 .
- RimaTamosiuniené, Regina Jasilioniené, **Customer Relationship Management as Business Strategy Appliance :Theoretical and Practical Dimensions**, Journal of Business Economics and Management, Vol VIII,N01, 2007.

مواقع الانترنت:

-الشبكة الدولية للمعلومات و تطبيقاتها، متاح على الموقع الالكتروني [www.arabe.co.uk](http://www.arabe.co.uk) تاريخ التصفح: 2014/10/23.

- صلاح عبد الحي ابراهيم، بعض بروتوكولات الانترنت، كتاب متاح على الموقع الالكتروني: [www.kutub.info/library/book/58182014/10/23](http://www.kutub.info/library/book/58182014/10/23) ، تاريخ التصفح: 2014/01/21.
- [www.CRM2day.com](http://www.CRM2day.com) consulté le 21/ 01/ 2014.
- [www.escwa.org](http://www.escwa.org) consulté le : 21/02/ 2014.
- [www.internetworldstats.com/stats.htm.2012](http://www.internetworldstats.com/stats.htm.2012)consulté le : 22/02/ 2014.

## الإعلان السياحي وأثره في نجاح النشاط السياحي والفندقي في المؤسسات السياحية

الدكتور أحمد عبد الحفيظ مجدل  
رئيس قسم التسويق كلية إدارة الأعمال  
جامعة طيبة المدينة المنورة  
المملكة العربية السعودية

### ملخص :

ان الاعلان أحد الوسائل الترويجية المهمة ويشكل اهمية خاصة في تنمية القطاع السياحي والفندقي وجذب انتباه السواح لزيارة المواقع وتطوير المعرفة العلمية السياحية لديهم ، وهي أداة سايكولوجية لاختبار ذكاء السائح وتعتمد على فناعاته واصراره لاقتناء خدمة معينة ومحددة . ومع التضخم العالمي لاعداد السياح في العالم صارت الدعاية حاجة ماسة وملحة لمساعدة العاملين في القطاع الفعّال هذا. يهدف إلى تسليط الضوء على مجال الإعلان والترويج الإعلاني

للمنتوجات والخدمات السياحية وهذا يؤدي سلباً على عمل هذه المؤسسات في تلبية رغبات وحاجات الزبائن (السواح) من هذه الخدمات وأداء واجبها بصورة صحيحة وهنا تكمن مشكلة البحث. ع و توصل البحث إلى النتائج التالية:

- 1 - إن الإعلان التلفزيوني أحد أهم وسائل الإعلان المرئية المؤثرة على اقتناء السائح الخدمة السياحية و يستطيع التفاعل معه مباشرةً .
  - 2 - افتقار الجهات الإعلانية للوسائل الإيضاحية التي توضح الخدمات السياحية والفندقية وذلك لعدم مؤهلية الأفراد والكوادر المدربة للعمل في المجال الإعلاني وقلة خبرتها بالعمل .
  - 3 - التخصيصات المالية للإعلانات الخاصة بالمرافق السياحية والفندقية قليلة مقارنة بالتخصيصات المالية للأعمال الأخرى .
  - 4 - الإدارات غير كفوءة ولذلك لا تنظر للإعلانات كعنصر فعال لزيادة الإيرادات من خلال إعلان يؤدي إلى مبيعات أعلى .
  - 5 - بعض الإعلانات لا تخاطب فئات عمرية مقارنة بفئات أخرى قد تكون على دراية وعلاقة بحيث تساهم في كسب فئة دون أخرى .
  - 6 - عدم توفر البرامج التدريبية المنتظمة وإعداد العاملين لمعرفة المنافسين في السوق .
  - 7 - عدم وضع خطط آنية ومستقبلية للرقى و الإعلانات لتقييم الخدمات السياحية المناسبة لتطلعات ورغبات وحاجات السواح والخروج بقرارات منفردة تؤثر سلباً على العمل الإعلاني
  - 8 - فقدان الثقة بين السائح والجهة البائعة للإعلان وذلك بإعطائهم معلومات ومواصفات خاطئة وغير حقيقية تعزز عدم الثقة بين الطرفين .
- إتباع بعض شركات الإعلان وفي بعض الأحيان من المعلن بإتباع ( الغش الاعلاني ) لخداع السائح ثم يؤدي بالتالي لعدم مصداقيتها وخداعها ويؤثر ذلك على سمعة الشركة ولها مردودات سلبية مستقبلية . الكلمات الدالة: الإعلان، الإعلان السياحي، السياحة، الفندقية.

## Abstract;

Tourist advertisement is considered one of the important means of communication with the tourist . It introduces him with the programme presented by the tourist organizations and reflects his needs and desires e.g. The need to travel , the motives of learning ,researching and observing. Thus , tourist advertisement is considered an important means of activating and developing tourism. Because the advertisement is relatively expensive way of promotion, it is difficult to measure its effectiveness ; yet it is the only effective way to reach the target market

specially in cases where a hotel or a restaurant is newly opened or reopened after renewal, maintenance or providing additional services etc. For this , we conclude that advertisement plays an effective role in introducing the tourist organization and hotel business to the tourist.

Tourist advertisement is also considered a means for informing the guest and the service presenter about the service and the expected role they can both play in offering the service.

**Keys words: communication, , tourist communication, tourist.**

#### مقدمة:

يهدف الاعلان الى التأثير في سلوك ال زبون (السائح) الحالي او المرتقب بطريقة توافق الاهداف العامة والتسويقية للمنظمات السياحية والفندقية. ويمكن للاعلان التأثير في الضيف واحداث السلوك المرغوب من حيث التزويد بالمعلومات الضرورية والخدمات المقدمة ، ايجاد الوعي لدى الضيوف ، تصحيح الانطباعات والاتجاهات ، نقل صورة صحيحة عن هذه المنظمات وتعزيز الجانب المعنوي او الاحساس لدى الضيوف .

يعتبر الاعلان اداة ترويج مرتفعة التكاليف نسبيا" ويصعب في اغلب الحالات قياس فاعلية الاعلان لكنه يمكن ان يكون الطريقة الوحيدة والاكثر فاعلية للوصول الى السوق المستهدف، خاصة اذا تم افتتاح فندق او مطعم او اعادة تجديد وصيانة في فندق ما او اضافة خدمات جديدة، الخ . . . . نجد ان الاعلان يلعب الدور المؤثر بتعريف ال زبائن (السواح) بالمنظمات السياحية والفندقية وخدماتها.

ويعد الاعلان السياحي احد اهم وسائل الاتصال بالسائح لتعريفه بالبرامج السياحية التي تقدمها المنظمة سواء بشكل عام يشمل الاطار العام للمنظمة وجميع البرامج او بشكل خاص يتسع لكافة البيانات والمعلومات التفصيلية والدقيقة عن برنامج محدد بذاته. ويخاطب الاعلان مجموعة الحاجات والرغبات لدى السائح اهمها الحاجة الى السفر ودافع حب المعرفة والبحث والاستطلاع، وعلى هذا الاساس يعد الاعلان وسيلة هامة من وسائل تنشيط السياحة وتطورها. وقد يكون الاعلان السياحي رسميا" سواء على المستوى المحلي او العالمي تقوم به الدول، او الهيئات السياحية الحكومية وتعمل على اقناع السائح باهمية الاستمتاع بما تتميز به الدولة من هبات طبيعية، او آثار تاريخية، او مقدسات دينية او مصحات علاجية ومنتجعات للاستشفاء والرياضة، او اماكن الترفيه والترويح، او لزيارة الاهل والاصدقاء، او الوطن الاصلي للآباء والاجداد وخاصة المهاجرين، او القيام بعمليات التسويق وشراء احتياجات البيت والاسرة من السلع، او لاغراض الاستثمار وممارسة الاعمال المختلفة، وحضور الندوات والمعارض والمؤتمرات

الدولية، وقد يكون الاعلان خاصة تقوم به شركات السياحة ووكالات السفر عن برامج سياحية تقدمها او برنامج سياحي معين دون غيره.

ان من الضروري تصميم رسالة واضحة في الاعلان، لان الرسالة يجب ان تلي توقعات مختلفة، ليس فقط توقعات الضيوف بل ايضا "توقعات الموظفين وتحفيزهم، ومن اجل تخفيض خطورة التوقعات الخاطئة في الرسالة (الانحراف الاختباري)، فأن الرسالة يجب ان تكون واضحة في تقديم الخدمة، ويعد الاعلان وسيلة لاخبار الضيف ومقدم الخدمة عن الخدمة والدور المتوقع الذي يلعب كل منهما في عملية تقديم الخدمة.

## I. منهجية البحث:

### أولا : مشكلة البحث

يعاني القطاع السياحي والفندقي من عدم اهتمام في مجال الإعلان والترويج الإعلاني للمنتوجات والخدمات السياحية وهذا يؤدي سلباً على عمل هذه المؤسسات في تلبية رغبات وحاجات الزبائن (السواح) من هذه الخدمات وأداء واجبها بصورة صحيحة وهنا تكمن المشكلة

### ثانيا: أهمية وأهداف البحث

تكمن أهمية البحث في تطوير ورفع مستوى تقديم الخدمات وأداء المؤسسات السياحية والفندقية من خلال وضع برنامج إعلاني مدروس بغية الوصول إلى إشباع رغبات وحاجات الزبائن (السواح) .

### ثالثا: فرضيات البحث

الفرضية الأولى: إن الإعلان السياحي وتطوره يساهم بشكل واضح في نجاح النشاط السياحي والفندقي.

الفرضية الثانية : إن الإعلان وتطوره لا يساهم في نجاح النشاط السياحي والفندقي.

### رابعا: عينة البحث واستمارة الاستبيان

استخدمت في البحث عينة عشوائية من الزبائن الذين يرتادون المؤسسات السياحية والفندقية ، حيث تم توزيع ( 50 ) استمارة استبيان لمعرفة رأي هؤلاء بموضوع البحث.

### خامسا : الوسائل الإحصائية

استخدم في البحث ( اختبار النسب ) لمعرفة النتائج المطلوبة .

#### سادسا: مجتمع الدراسة

يشكل السائحون الزائرين لمنطقة غرداية مجتمع الدراسة، و اختار الباحث جميع أفراد مجتمع الدراسة من السواح، و البالغ عددهم (50) سائحا.

#### سابعا : منهجية الدراسة

استخدم الباحث المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها بالاعتماد على أسلوبين :

- أ - **الأسلوب النظري:** و ذلك بالرجوع إلى مصادر المعلومات الثانوية من مكنتبات و مجلات و دوريات عربية و أجنبية متوفرة بالمكنتبات و قواعد البيانات وخدمات الإنترنت ذات العلاقة بمفهوم الإعلان، بهدف إعطاء صورة واضحة عن مفهوم الإعلان و أبعاده المختلفة و التعرف على أهم الدراسات التي تناولت مفهوم الإعلان بما في ذلك الإعلان السياحي.
- ب - **الأسلوب الميداني:** باستخدام المسح الميداني لآراء أفراد مجتمع الدراسة حيث اعتمد الباحث فيها على استبيان صمم لجمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة لمعرفة تأثير الاعلان السياحي في الخدمة السياحية و كيفية تسهيل عملية بيعها باجتذاب اعداد السائحون لتلبية رغباتهم واحتياجاتهم للترفيه والترويح.

#### ج - صدق وثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بعرض الاستبيان على تسعة من المحكمين المتخصصين في تصميم الإستبيانات للتحقق من مدى صدقها وثباتها، ووافق المحكمون على ملاءمة أسئلة الاستبيان لقياس مجال الدراسة ، كما قام الباحث بإجراء دراسة اختبارية ( Pilot Study ) لعينة مكونة من (20) فردا من أفراد مجتمع الدراسة، بهدف التعرف على درجة وضوح وفهم أسئلة الاستبيان من وجهة نظر المحييين.

علاوة على ذلك، تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي فقد بلغ ( 65% ) وهي نسبة عالية ومقبولة نسبيا.

#### الجانب النظري:

#### مفاهيم عامة:

ان الاعلان هو أحد أبرز عناصر المزيج الترويجي والذي يستخدم بشكل واسع من قبل كل المنشآت الصناعية والتجارية والخدمية، وقد ازدادت اهمية الاعلان بعد الحرب العالمية الثانية بشكل

واضح بسبب زيادة السلع المنتجة وتنوع تشكيلاتها وزيادة عدد منتجيها، هذا من جهة، ومن جهة اخرى حدث تطور هائل في الوسائل المستخدمة في بث الاعلان لجمهور المستهلكين . يعرف الاعلان بحسب ما جاءت به جمعية التسويق الامريكية (American Marketing Association) انه : ( وسيلة غير شخصية لتقديم الافكار او السلع او الخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل اجر مدفوع )<sup>(1)</sup> . وعرفه فيليب كوتلر بأنه <sup>(2)</sup>: ( فن التعريف حيث يعاون المنتجين على تعريف عملائهم المرتقبين بالسلع والخدمات التي يعرضونها ، كما يعاون المستهلكين في التعرف على حاجاتهم وكيفية اشباعها ) ويعرف الاعلان السياحي انه : ( مختلف نواحي النشاط التي تؤدي الى نشر او اذاعة الرسائل الاعلانية المرئية او المسموعة على الجمهور ، لغرض حثه على شراء سلعة او خدمة او بقصد التقبل الطيب لافكار او اشخاص او منشآت معلن عنها ) . اما السائح فيعتبر الاداة الاولى في السياحة ولذلك اثار العديد من العلماء والباحثين لمعرفة مفهوم السائح ، فقد عرفته لجنة خبراء السياحة في عصبة الامم المتحدة عام 1997 على انه : ( شخص يسافر لفترة 24 ساعة او اكثر لدولة غير تلك التي يقيم بها بصفة دائمية )<sup>(3)</sup> . وهذا يؤكد على النقلة المكانية دون الاخذ بنظر الاعتبار النشاطات والاهداف، وأكدت اللجنة على ان الاشخاص التالية او صافهم لا يعتبرون سواحاً:

- 1 -القادمون للعمل بعقد او بدونه؛
- 2 -القادمون لاغراض الإقامة الدائمة؛
- 3 -طلبة المدارس الداخلية؛
- 4 -الاشخاص الذين يستوطنون دولة ويحملون في دولة مجاورة لها؛
- 5 -المسافرون الذين لا يتوقفون في دولة .<sup>(1)</sup>

اما مؤتمر روما الذي عقد تحت اشراف الامم المتحدة عام 1963 فقد عرف السائح على انه : ( ذلك الشخص الذي يسافر لمدة تزيد عن اربعة وعشرون ساعة ولا تزيد عن اثني عشر

(1) العلق : بشير وآخرون ، الترويج والاعلان التجاري ، اسس ونظريات ، تطبيقات (مدخل شامل) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن 2004 ، ص(253) .

(2) العلق : بشير وآخرون ، مصدر سابق ، ص(135) .

(3) Michal peters : interation and tourism , 1 edition , London , The Areclitished press ltd. (18) , p(18) .

(1) الر عادي : حسين ، مدخل الى سياحة الاستجمام والتنزه ، جامعة الاسراء ، دار النظم للنشر ، عمان - الاردن ، 1980 ، ص46 .

شهرًا بغير قصد العمل ، لبلد غير بلده لقضاء وقت الفراغ او التجارة او الشؤون العائلية او زيارة الاصدقاء او القيام بمهام رسمية<sup>(2)</sup> .

وقد قررت اللجنة المنبثقة عن المؤتمر اعتبار الاشخاص المسافرين للاغراض الاتية سياحاً:

- 1 -الافراد المسافرين للترفيه او للعلاج؛
- 2 -الافراد المسافرين لاغراض تجارية؛
- 3 -المسافرين لاغراض المؤتمرات ( دينية ، ادارية ، علمية ، سياسية )؛
- 4 -المسافرين لاغراض رياضية؛
- 5 - الاشخاص الذين يشتركون في الرحلات البحرية والذين يمكنون على ظهر السفينة لمدة حتى لو قلت هذه المدة التي يقضونها في ميناء ذلك البلد الذي ترسو فيه السفينة عن ( 24 ساعة)<sup>(3)</sup> .

اهم الحوافر التي يخاطبها الاعلان السياحي<sup>(1)</sup> :

- 1 -الدعوة للسفر ، ( فأنت مدعو معنا للسفر حيث الجمال والمتعة ) ؟ والدعوة هنا تولد الاستجابة حيث انه كثير ما يستجيب الافراد الدعوات حتى ولو كانت باهظة التكاليف؛
- 2 - ( البحث عن المتعة والاستمتاع والراحة والجمال ) وهو هنا يخاطب جملة دوافع ونوازع بشرية متأصلة في النفس البشرية؛
- 3 - ( التسويق والبحث عن الاثارة وحب المعرفة لكل عجيب وغريب وغير مألوف ) ومن هنا تنجح سياحة السفر في البلاد البعيدة حيث العجائب وكذا سياحة الغوص في اعماق البحار والمحيطات على سبيل المثال؛
- 4 - ( مخاطبة الشعور الكامن في النفس البشرية بشأن المرضى حيث ارض الذكريات ، ارض الاجداد ارض الخير والبركة والايام المجيدة ، ارض البطولة والنداء )؛
- 5 -اثارة النوازع الدينية للتقرب الى الله ، وكذا لمحو الذنوب والمعاصي والتبرك بالاماكن المقدسة .

خصائص الاعلان السياحي<sup>(2)</sup>

يجب ان تتوفر مجموعة من الخصائص في الاعلان السياحي اهمها مايلي :

(2) الكعبي: علي صالح عيود : توظيف مراكز المدن الاسلامية الدينية لتطوير الحركة السياحية في العراق ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، قسم السياحة وادارة الفنادق ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، 1998 ، ص(2) .

(3) مطلق : علاء كريم : مقومات الجذب السياحي الديني لمدينة سامراء ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، قسم السياحة وادارة الفنادق ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، 2004 ، ص(17) .

(1) الخضيرى : محسن احمد ، التسويق السياحي - مدخل اقتصادي متكامل ، مكتبة مدبولي ، 1989 ، ص(168) .

(2) الخضيرى : محسن احمد ، مصدر سابق ، ص(166) .

- 1 - ان تكون رسالته متجانسة مع عادات وتقاليد وتاريخ وقيم وعادات المجتمع الذي تخاطبه؛
  - 2 - ان يعتمد على الحقائق والبيانات الصادقة المعبرة فعلا" وواقعا" عن الخدمات التي ستقدمها شركة السياحة خلال البرنامج السياحي المعلن عنه بدون أي مبالغة او تضليل؛
  - 3 - ان يعبر عن ما يتضمنه من (المحفزات السياحية) وعناصر الجذب السياحي التي تجذب السياح وتدفعهم لزيارة دولة معينة وتزيد من انفاقهم ، ويشمل هذا مايلي :
    - أ- الخدمات السياحية التي سوف يتضمنها البرنامج السياحي بالفعل؛
    - ب- مستوى الخدمة التي سوف تقدم وفقا" لدرجات الجودة المتفق عليها عالميا"؛
    - ج- التسهيلات التي سوف تتيحها شركة السياحة للسائح؛
    - د- وصف دقيق لحالة الموانئ والمطارات ومحطات السكك الحديدية وحالة الطرق؛
    - هـ- المعالم السياحية التي سيتم زيارتها؛
    - و- المناخ وظروف الطقس السائدة خلال فترة البرنامج؛
    - ز- النشاط الثقافي والسياحي للاهالي خلال فترة البرنامج .
  - 4 -الاعلان وسيلة من وسائل الانتشار . وهذا يعطي فرصة لوصول الرسالة الى عدد كبير من السواح في السوق السياحية المطلوبة<sup>(1)</sup> .
  - 5 -هو وسيلة ذات قدرات تعبيرية كبيرة فالامكانيات الفنية التي تتيحها الاعلان والمتوفرة لدى وسائل الاعلان تعطي الفرصة للمنظمة السياحية لتقول ما تريد عن منتجاتها بشكل جميل من خلال الاستخدام الجميل للطباعة والصوت واللون ، مما يحقق الجاذبية والتأثير على السواح المستهدفين في السوق السياحية .
  - 6-هو وسيلة شخصية : وبالتالي فأن الاعلان ليس وسيلة ضغط على المشتري مثل رجال البيع ، فالجمهور (السواح) لايشعرون بأنهم ملزمون بابداء الاهتمام والانتباه لوسائل الاعلان او ابداء ردود الافعال ، ان الاعلان قادر على القيام بمناجاة الجمهور وليس الحديث معهم .
  - 7-الاعلان وسيلة فعالة للوصول للسواح المنتشرين جغرافيا بتكلفة منخفضة لكل عرض اعلاني.
  - 8-امكانية تكرار الرسالة الاعلانية اكثر من مرة خلال فترة معينة اذ حتى خلال يوم واحد .
- وعلى الرغم من ذلك فالاعلان بعض الخصائص السلبية اهمها:
- أ - ارتفاع التكلفة الاساسية الاجمالية : فالبرغم من انخفاض تكلفة الاعلان للمفردة التي يصل اليها الا ان تكلفته الاساسية الاجمالية اصبحت مرتفعة جدا" وخاصة في حالة الاعلان

(1) باعوي : عبد الخالق احمد ، مبادئ التسويق ، الطبعة الاولى ، دار الفكر ، دمشق - سوريا ، 1996 ، ص(267) .

التلفزيوني مما قد يعرض المنظمة لعدد من مشاكل الربحية اذا لم يحقق العائد المستهدف من المبيعات .

ب- هناك صعوبة في قياس ومعرفة الاثر المباشر للاعلان على المبيعات .

ج- حيث ان الاعلان وسيلة اتصال غير انه ليس له نفس اثر وسائل الاتصال الشخصية مثل البيع الشخصي<sup>(2)</sup> .

### اهمية الاعلان السياحي واهدافه<sup>(1)</sup>

ان الهدف الرئيسي للاعلان هو تغيير الميول والاتجاهات وسلوك المستهلكين المحتملين، وبشكل واضح فأن الاعلان كوسيلة يستخدم لتغيير سلوك المستهلكين لشراء سلعة او خدمة لم يكونوا مقتنعين بشرائها لو لم يكن هناك اعلان ، ويتم ذلك من خلال الاساليب الاتية:

1- من خلال توفر المعلومات والبيانات عن السلعة او الخدمة.

2- من خلال العمل على تغيير الرغبات عن طريق ابراز المزايا والفوائد التي تعود على المستهلك (السائح) جراء شرائه واستخدامه للسلعة او الخدمة.

3- تغيير تفضيل المستهلكين للماركات المختلفة او الخدمات المعتاد عليها ، أي تحويل تفضيلهم من ماركة منافسة او خدمة منافسة الى الماركة او الخدمة التي يعلن عنها.

وتزايدت اهمية الاعلان مع تزايد الاهتمام بالتسويق وذلك للعوامل التالية :<sup>(2)</sup>

-زيادة الطاقة الانتاجية للمشروعات وتحويل الانتاج من الانتاج المحدد وفقا " للطلبات الى الانتاج الكبير المستمر ونمطية الانتاج مما يتطلب ضرورة التوسع في المبيعات لتواكب ذلك الانتاج الكبير والحاجة للاعلان لتعريف الزبائن الحاليين والمرتبين بالمنتجات والخدمات المقدمة ومزاياها واماكن تواجدها واثارة رغبتهم في الحصول عليها .

-كبر حجم السوق المطلوب ، وبعد المنتج عن الزبون ، وصعوبة الاتصال الشخصي بينهما ادى الى زيادة اهمية الاعلان لتحقيق هذا الاتصال لاعداد الزبائن بالمعلومات المختلفة التي يرغب المنتج في تعريفهم بها .

(2) باعلوي : عبد الخالق احمد ، مصدر سابق ، ص(268) .

(1) العلاق : بشير وآخرون ، مصدر سابق ، ص(254) .

(2) سعيد : هناء عبد الحلیم ، الاعلان والترويج ، طبع واعداد كلية الصيدلة - جامعة القاهرة ، 1993 ، ص(75)

-تقدم وسائل الاتصال وتنوعها من صحافة واذاعة وتلفزيون وغيره بحيث اصبح من الممكن للمنتجين الاعتماد على هذه الوسائل في توصيل المعلومات للمستهلكين .  
قياس فعالية الاعلان<sup>(3)</sup>

ويقصد به : تحديد مدى نجاح النشاط الاعلاني في تحقيق الاهداف المرجوة منه . او تقييم كفاءة النشاط الاعلاني بغرض معرفة :

- هل ادى الاتفاق على الاعلان لتحقيق الاهداف المرغوبة ؟
  - ماهو التغيير المطلوب في الاعلان لزيادة كفاءته لاحداث التغييرات المطلوبة في اتجاهات وسلوك المستهلكين وبالتالي زيادة مبيعات المنظمة ؟
- وتعتبر عملية قياس فعالية الاعلان على درجة كبيرة من الاهمية نظرا" لضخامة حجم المنفق على الاعلان من جانب المنظمات وانعكاس ذلك على تكلفة التسويق بالارتفاع ، كما وان الاثار الناتجة من الاعلان تمتد لفترات طويلة بالمقارنة بالعناصر الاخرى للمزيج التسويقي . ومن ثم تحديد ما اذا كان الاتفاق الاعلاني احداث الاثر المطلوب ام لا ؟  
يجب لن تتوفر في الاعلان النواحي التالية<sup>(1)</sup> :

- 1 -نقل الرسالة الى السوق مع اقل نسبة من الضياع .
  - 2 -اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة ثم تكرارها كلما تطلب الامر .
  - 3 -اعتمادها على الصورة والكلمات المؤثرة .
- لقد ساهمت الاعلانات في تمويل وسائل الاعلام ( الجرائد ، المجلات ، المذيع ، التلفزيون ... الخ) في تحقيق الكثير من تطورها الذي تحققه وفي تقديم الكثير من المعلومات الى المستهلكين وبشكل خاص الى السياح الذين يرغبون في الحصول على خدمات سياحية جيدة وباسعار مناسبة.

وتؤكد الدراسات الحديثة على اهمية الاعلان وذلك من خلال تزايد موازنة الاعلان ضمن الموازنة الكلية حيث بدأت الاشارات الى تخصيص المنظمات نصف ميزانيتها للاعلان والنصف الاخر لاقامة المنظمة وتشغيلها.

ويعتبر الاعلان من الطرائق الشائعة الاستخدام للحصول على الافراد العاملين ولغرض انجاح الاعلان لوسيلة من وسائل الحصول على الافراد العاملين لابد ان يحدد فية نوع العمل والشروط

(3) سعيد : هناء عبد الحليم ، مصدر سابق ، ص(274) .

(1) ابو رحمة : مروان وآخرون ،تسويق الخدمات السياحية ،الطبعة الاولى ،دار البركة للنشر والتوزيع ،عمان - الاردن ، 2001 ،ص(42)

الواجب توفرها في المتقدمين ، ومع ذلك هناك ثلاث متغيرات تؤثر في مدى الاستجابة من قبل طالبي العمل للاعلان وهي كالآتي<sup>(1)</sup>:

- 1 -سوق العمل وانواع المنافسة .
  - 2 -سمعة المنظمة وظروفها الاقتصادية والاجتماعية الشائعة .
  - 3 -درجة تحديد متطلبات العمل والدقة في الاعلان .
- وان المتغير الاخير من الممكن التحكم به بدرجة كبيرة من قبل ادارة الافراد حيث ان هناك ما يدعى ( بالاعلان الاعمى ) (Blind Advertisement) الذي لا يحدد المنظمة او متطلبات العمل بشكل دقيق وغالبا" ما يستخدم مثل هذا الاعلان في الوقت التي تسعى فيه المنظمة الى الترقية من الداخل او ان الاماكن الوظيفية التي ترغب المنظمة بشغلها هي حاليا" مشغولة او ان المنظمة تحاول سحب وجذب الكفاء فقط حيث غالبا" ما يسعى هؤلاء بجهد الى الاتصال بالمنظمة صاحبة الاعلان الغامض او الاعمى ، كما وقد تحاول بعض المنظمات من خلال هذا النوع من الاعلانات الى معرفة عرض العمل والطلب عليه .

## II. الجانب الميداني:

### 1.III وصف خصائص مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من السواح سواء الجزائريين أو غير الجزائريين الزائرين لمنطقة غرداية، و تناول الجزء الأول من الاستبيان البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة و التي يمكن وصفها كما يلي:

أولاً: الجنس

الجدول رقم (01) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	40	80
أنثى	10	20
المجموع	50	100

<sup>(1)</sup> Stephen P. Robbins – personnel , The management of Human Resources , 2ed, New York prentice Hall , Inc. 1986, pp.(102-104)

يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس حيث يلاحظ أن عدد الذكور بلغ (40) و بنسبة مئوية (80%) من أفراد مجتمع الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث (10) بنسبة مئوية (20%) من أفراد المجتمع ، مما يدل على أن نسبة عدد الذكور أكبر من نسبة عدد الإناث و بفارق كبير جدا مقداره مما حدا بالباحث إلى استبعاد متغير الجنس من التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة.

ثانيا : - الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (2): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	20	40%
متزوج	30	60%
المجموع	50	100%

يبين الجدول رقم (2) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية، إذ يلاحظ أن (40%) هم من غير المتزوجين و بتكرار (20). بينما كان عدد المتزوجين (30) بنسبة مئوية (60%) . و تبين أن نسبة المتزوجين أكثر من نسبة غير المتزوجين بنسبة مرتفعة، و بذلك تم استثناء هذا المتغير من التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة.

ثالثا: العمر يبين الجدول رقم (3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر، و يلاحظ أن معظم أفراد مجتمع الدراسة هم من فئة العمرية (21 فما فوق) و بنسبة مئوية (90%).

الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
20 سنة فما دون	5	10%

21 سنة فما فوق	45	90%
المجموع	50	100%

رابعاً: مستوى التعلم

الجدول رقم (4): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مستوى التعلم

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أمي	0	0
متعلم	50	100%
المجموع	50	100%

يبين الجدول رقم (4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مستوى التعلم، إذا يلاحظ أن (100%) من أفراد مجتمع الدراسة هم متعلمين. و بذلك يفسر مدى وعي السواح لأهمية السياحة و العوامل المؤثرة فيها.

تحليل النتائج و مناقشتها:

رغبة فب الوصول إلى تأثير الإعلان على الخدمة السياحية تم التوصل إلى النتائج العامة في

الجدول الآتي :

P	المجدولة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$	$Z_c$ المحسوبة	نسبة ال (نعم)	الاعلان السياحي
0.78	1.96	2.95	39	التلفزيون
0.78	1.96	2.95	39	شركات السفر والسياحة
0.68	1.96	2.54	34	فئة الشباب
0.86	1.96	5	43	الاعلان السياحي الجيد

من خلال استخدام (اختبار النسب) <sup>(1)</sup> وما يظهره الجدول تبين ان  $Z_c$  المحتسبة للنسبة المئوية المعروضة للمتغيرات هي أكثر من  $Z_t$  الجدولية وبمستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )

والبالغة (1.96) اي ان الفرق معنوية بمعنى ان هذه النسب التي تم الحصول عليها لم تأتي بمحض الصدفة ولكن لها اهمية معينة ويمكن تفسيرها .

وعلى هذا الاساس اذا ما رتبنا هذه النسب تنازلياً نجد ان الاعلان ( السياحي الجيد ) هو الاكثر تأثير في الخدمة السياحية ثم يأتي بعده ( التلفزيون ) ( وشركات السفر والسياحة ) واخيراً ( الاعمار الشبابية ) التي تشكل نسبة قليلة في التأثير . ولذلك يمكن القول ان الاعلان السياحي يؤثر بشكل وآخر في الخدمة السياحية ويسهل عملية بيعها باجتذاب اعداد السائحين لتلبية رغباتهم واحتياجاتهم للترفيه والترويح ، وهذا يدل على ان الفرضية الاولى هي الاكثر دقة لانها تساهم في نجاح النشاط السياحي والفندقي .

#### الاستنتاجات

- استنتج الباحث عدة استنتاجات من خلال الدراسة التطبيقية وهي كالآتي :
1. ان الاعلان التلفزيوني أحد أهم وسائل الاعلان المرئية المؤثرة على اقتناء السائح الخدمة السياحية وبستطيع التفاعل معه مباشرة .
  2. افتقار الجهات الاعلانية للوسائل الايضاحية التي توضح الخدمات السياحية والفندقية وذلك لعدم مؤهلية الافراد والكوادر المدربة للعمل في المجال الاعلاني وقلة خبرتها بالعمل
  3. التخصيصات المالية للاعلانات الخاصة بالمرافق السياحية والفندقية قليلة مقارنة بالتخصيصات المالية للاعمال الاخرى .
  4. الادارات غير كفوءة ولذلك لا تنظر للاعلانات كعنصر فعال لزيادة اليرادات من خلال اعلان يؤدي الى مبيعات اعلى .
  5. بعض الاعلانات لا تخاطب فئات عمرية مقارنة بفئات اخرى قد تكون على دراية وعلاقة بحيث تساهم في كسب فئة دون اخرى .
  6. عدم توفر البرامج التدريبية المنتظمة واعداد العاملين لمعرفة المنافسين في السوق .

(1) الراوي : د. زياد ، الاحصاء الحيوي ، مترجم ، مطابع جامعة الموصل ، 1985 .

7. عدم وضع خطط آنية ومستقبلية للرقى والاعلانات لتقييم الخدمات السياحية المناسبة لتطلعات ورغبات وحاجات السواح والخروج بقرارات منفردة تؤثر سلباً على العمل الاعلاني
8. فقدان الثقة بين السائح والجهة البائعة للاعلان وذلك باعطائهم معلومات ومواصفات خاطئة وغير حقيقية تعزز عدم الثقة بين الطرفين .
9. اتباع بعض شركات الاعلان وفي بعض الاحيان من المعلن باتباع ( الغش الاعلاني ) لخداع السائح ثم يؤدي بالتالي لعدم مصداقيتها وخداعها ويؤثر ذلك على سمعة الشركة ولها مردودات سلبية مستقبلية .

## التوصيات

- يوصي الباحث بالآتي :
- 1 -وضع خطط وبرامج تدريبية خارج القطر وداخله لتحسين وتطوير الكادر العامل في المجال الاعلاني بما يتلائم مع التطورات والتغيرات البيئية المحيطة للوصول الى اعلى المستويات وتلبية حاجات ورغبات السواح من الخدمات السياحية والفندقية وحثهم على شرائها .
  - 2 -بث الاعلانات التلفزيونية الهادفة لانها الوسيلة الاكثر تأثيراً ونقلها بشكل صادق بغية تقديمها وتسهيلها للسائح .
  - 3 -وضع ميزانية خاصة بالاعلانات وتكون سنوية يشرف عليها كادر محاسبي متخصص ، وعمل الدراسات والبحوث بهذا الصدد .
  - 4 -مكافئة العاملين المتميزين في العمل بشتى الاساليب لكي ينتجوا اكثر ويعملوا على تطوير القطاع السياحي والفندقي .
  - 5 -خلق روح التعاون والتنسيق مع شركات اعلانية اخرى لتطوير العمل وازافة مايمكن اضافته للترويج عن الخدمة المراد الاعلان عنها .
  - 6 -دراسة السوق بصورة جيدة لمعرفة مايلزم لاطهار الخدمة بصفات وخصائص ممتازة تلي تطلعات السواح وتعمل على زيادة المبيعات .

## المصادر

### اولا : المصادر العربية

1. ابو رحمة : مروان وآخرون ، تسويق الخدمات السياحية ، الطبعة الاولى ، دار البركة للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، 2001 .
2. باعلوي : عبد الخالق احمد ، مبادئ التسويق ، الطبعة الاولى ، دار الفكر ، دمشق - سوريا ، 1996 .
3. الخضيرى : محسن احمد ، التسويق السياحي - مدخل اقتصادي متكامل ، مكتبة مدبولي ، 1989 .
4. الراوي : د. زياد ، الاحصاء الحيوي ، مترجم ، مطابع جامعة الموصل .
5. الرعادي : حسين ، مدخل الى سياحة الاستجمام والتنزه ، جامعة الاسراء ، دار النظم للنشر ، عمان - الاردن ، 1980 .
6. سعيد : هناء عبد الخليم ، الاعلان والترويج ، طبع واعداد كلية الصيدلة - جامعة القاهرة ، 1993 .
7. العلاق : بشير وآخرون ، الترويج والاعلان التجاري ، اسس ونظريات ، تطبيقات (مدخل شامل) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن 2004 .
8. محمد علي : توظيف مراكز المدن الاسلامية الدينية لتطوير الحركة السياحية في الجزائر، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2000 .

### ثانيا : المصادر الاجنبية

1. Michal peters : interation and tourism , 1 edition , London , The Areclitished press ltd. 1969
2. Stephen P. Robbins – personnel , The management of Human Resources , 2ed, New York prentice Hall , Inc. 1986.

### إستبيان

عزيزي المواطن ارجو ملئ هذه الاستمارة الخاصة ببحثي الموسوم (الاعلان السياحي واثره في نجاح النشاط السياحي والفندقي في المؤسسات السياحية) الرجاء وضع علامة ( √ ) داخل المربع للوصول الى جواب مناسب للبحث. شاكرين تعاونكم ... مع التقدير

- 1- نوع الجنس : ذكر ( ) انثى ( )
- 2- الجنسية : جزائري ( ) عربي ( )
- 3- الحالة الاجتماعية : متزوج ( ) اعزب ( )
- 4- مستوى التعلم : أمي ( ) متعلم ( )
- 5- العمر : 20 فما دون ( ) 21 فما فوق ( )
- 7- المهنة : .....
- 8- هل ان افضل وسيلة للاعلان السياحي هي التلفزيون :  
أؤيد بشدة ( ) لا أؤيد بشدة ( )

9- هل ان شركات السفر والسياحة واجهة اعلانية ودعائية فعالة تساهم في نشر الاعلان السياحي من خلال ما تقدمه من برامج سياحية تطرحها لزيائنها:

أؤيد بشدة ( ) لا أؤيد بشدة ( )

10- هل ان الاعلان السياحي يؤثر في فئة الشباب بشكل ايجابي اكثر من غيرهم من الفئات الاخرى في المجتمع :

أؤيد بشدة ( ) لا أؤيد بشدة ( )

11- هل ان الاعلان السياحي الجيد هو الذي يثير اهتمامك ويجذب انتباهك ويقنعك ويرضيك ويثبت في ذاكرتك ويجعلك تفكر وتقرر في شراء المنتج السياحي المطروح في الاعلان :

أؤيد بشدة ( ) لا أؤيد بشدة ( )

## ما السبيل إلى الحد من هجرة العقول العربية حالة الجزائر

الاستاذة: قوبع خيرة  
الاستاذة: سليمان عائشة  
جامعة تلمسان  
جامعة مستغانم

الاستاذ: بن حجوبة حميد

الجزائر

### ملخص

تمثل النتائج الخطيرة لهجرة الكفاءات العلمية في فقدان الوطن لإمكانات هذه الكفاءات العلمية والفكرية والتربوية التي أنفقت على تعليمها وإعدادها أموال وجهود كبيرة، حيث تؤدي هذه الهجرة لإعاقة عملية التقدم، وإبطاء حركة التنمية وإضعافها، وإلى إبطاء عملية الإنتاج العلمي و التكنولوجي. لقد تزايدت هجرة العقول العربية في العقود الأخيرة لأسباب كثيرة منها عدم توفير الظروف المادية والاجتماعية التي تؤمن مستوى لائقا من العيش، بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بالبحث العلمي وعدم وجود مراكز البحث العلمي المطلوبة، إلى جانب المشاكل السياسية والاجتماعية، وعدم الاستقرار الذي تعاني منه أقطار عربية مختلفة. تتناول هذه الورقة موضوع هجرة الكفاءات العربية من منظور اقتصادي وفني في أغلب الأحيان، كضعف الإنفاق على البحث العلمي أو تحسين الظروف الاقتصادية. وحاولنا اقتراح بعض الآليات التي تمكن المجتمعات العربية الاستفادة من الكفاءات المهاجرة والإشارة إلى تجربة الجزائر في المجال.

الكلمات المفتاحية: راس المال البشري، هجرة الكفاءات، العقول العربية، الأدمغة.

### Abstract

The serious consequences of the migration of scientific talent in the loss of the homeland of the potential of these scientific, intellectual and educational competencies spent on education and preparation of money and great efforts, where this migration leads to obstruct the process of progress, slow down development and weaken the movement, and to slow down the scientific production and technological process. Arab brain drain has increased in recent decades for many reasons, including the failure to provide the material and social conditions that provide a decent standard of living, in addition to the lack of interest in scientific research and the lack of scientific research required centers, as well as political and social problems, and instability experienced by different Arab countries. This paper addresses the subject of migration of talent from the Arab economic and technical perspective often, such as depending on scientific research or to improve economic conditions. We tried to propose some mechanisms that enable communities to benefit from Arab immigrant talent and the reference to Algeria's experience in the field.

Key words: human capital, brain drain, Arab minds, brains

## مقدمة

إن وجود الانسان المفكر والعالم في مجتمعه يشكل عامل قوة وعنصر مهم في ركيزة البناء الاقتصادي والمعرفي لبلده. وفي ظل النظام العالمي الجديد الذي يتحمل عبئا ليس بالقليل في استقطاب الكفاءات العلمية فهو مما لا شك فيه لا ينظر إلى مصالح الكيانات البشرية في الجانب الآخر من العالم على أنها كيانات بشرية تستحق أن ترقى إلى ذات المستويات التي يتمتع بها العالم المتقدم. فعلى الرغم من المؤتمرات والندوات التي تعقد تحت غطاء إزالة الفوارق ما بين العالم الغني والفقير إلا أن تلك الندوات والدراسات لا تنتهي إلى شيء يذكر قياسا إلى حجم واتساع الهوة ما بين العالمين نتيجة لسياسات العولمة الجديدة في استغلال ثروات الشعوب وتسخيرها لمصلحة اقتصادياتها. ويرغم أن ظاهرة الأدمغة أو هجرة العقول أو هجرة العلماء وما يطلق عليها بـ نزيف العقول (Brain Drain) ليست بالظاهرة الحديثة، إلا أنها ما زالت تستأثر بالاهتمام الكبير للدول النامية والاهتمام الأكبر من قبل الدول المستضيفة وهي الدول الصناعية المتقدمة وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك لما لهذه الظاهرة من آثار وانعكاسات خطيرة بالنسبة لمستقبل البلدان الأقل نمواً في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ولما تجلبه من مكاسب لا يمكن تقديرها بثمن بالنسبة للدول المتقدمة بل وأكثر من ذلك، فإنه ورغم شعور الدول النامية بمحاذير وأخطار استمرار هذه الظاهرة بل وميلها للتعاظم والتفاقم، فإن الجهود التي تبذلها للاحتفاظ بعلمائها ومفكرها والاستفادة من قدراتهم الخلاقة ما زالت ضحلة ومتواضعة للغاية، وفي كثير من الأحيان تمارس على هذه الفئة مواقف وتصرفات تشكل عوامل نبذ تدفعهم لمغادرة أوطانهم والبحث عن أوطان أخرى يسهمون في تطويرها وتقديمها ولا سيما أن هذه الدول توفر لهم كل الدعم المالي والمادي والمعنوي.

وسوف نتطرق في هذه الورقة البحثية إلى أربع محاور :

**المحور الأول:** الاستثمار في رأس المال البشري

**المحور الثاني:** ظاهرة هجرة الكفاءات والعقول العربية

**المحور الثالث:** إحصائيات عن العقول العربية في الخارج وآثارها على دولها الأصلية

**المحور الرابع:** آليات الحفاظ على الكفاءات والعقول العربية ( حالة الجزائر )

وبناءً على هذا نطرح الإشكال التالي:

"ماهي مختلف العوامل والأسباب التي أدت لاستمرار الظاهرة وما هي الجهود التي بذلتها

الدول العربية بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة للحد منها؟"

وفي هذا المحنى، وعلى ضوء ما تقدم تتبلور لنا معالم إشكالية البحث والتي تتمحور حول

التساؤلات الفرعية التالية:

- ما ذا نعني بظاهرة هجرة الكفاءات والعقول العربية ؟

- ما هي الأسباب الحقيقية المؤدية إلى هجرة الكفاءات الوطنية؟

- ما هي السياسات والطرق العربية لمواجهة الظاهرة عموماً وفي الجزائر خصوصاً؟

**الفرضية:**

للإجابة على هذه الإشكالية والأسئلة الفرعية وضعنا الفرضية التالية:

- ان هجرة الكفاءات العربية من مواطنها الأصلية باتجاه العالم المتقدم يؤكد على مضاعفة الخسائر الناجمة نتيجة لفقدان تلك الكفاءات الأمر الذي يزيد من حجم الأعباء التي تلقي بظلالها على واقع اقتصاديات البلدان العربية.

**هيكل البحث:**

. بالرغم من أن البحث ينحصر في هجرة الكفاءات العربية الا انه لا بد من التعريف بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري الذي يهتم بالدرجة الأولى بتطوير قدرات البشر العلمية والإبداعية باعتبارها العنصر الأساس في عملية التنمية الاقتصادية قبل التطرق الى ظاهرة هجرة الكفاءات والعقول والأسباب المؤدية لها والحلول المقترحة للحد منها.

**أهمية الدراسة :**

- تكتسب الكفاءات العربية أهمية بالغة في بناء وتطوير برامج التنمية الضرورية واللازمة

لدفع عجلة الاقتصاد العربي؛

- خطورة الظاهرة والآثار المترتبة عنها.

**الأهداف:**

تهدف من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف:

- تشخيص الأسباب الدافعة لهجرة الكفاءات العربية إلى الدول المتقدمة.
- خلق البدائل الموضوعية والعملية لتثبيت العقول والكفاءات في مواقعهم والحد من آثار تلك الظاهرة على مستقبل الأجيال الواعدة والعمل الدائم من أجل إنجاح التنمية الاقتصادية في البلدان العربية وصولاً للأهداف المنشودة لها.

#### منهج البحث:

من خلال ورقة بحثنا هذا وللوصول إلى النتائج اعتمدنا على نوع من التكامل المنهجي، حيث كانت الحاجة إلى المنهج التاريخي لتطرقنا لتاريخ هجرة الكفاءات والعقول العربية، وحاجتنا كذلك إلى المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظواهر والقضايا وتحليلها والوصول إلى نتائج واستنتاجات ووضع التوصيات وإعطاء الحلول كإقتراحات.

#### خطة البحث:

للإجابة على إشكالية الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة محاور، تطرقنا في المحور الأول إلى الاستثمار في رأس المال البشري ، وفي المحور الثاني تناولنا هجرة الكفاءات والعقول العربية ، أما المحور الثالث فقد تطرقنا إلى بعض الأرقام للكفاءات العربية في الخارج وآثارها على الدول الأصلية ، وفي المحور الرابع والأخير جاء بعنوان : آليات الحفاظ على الكفاءات والعقول العربية ( حالة الجزائر).

#### المحور الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

منذ ظهور مفهوم المنظمة دائمة التعلم تتجه معظم المنظمات على المستوى العالم إلى زيادة مهارات ومعارف العاملين بها من أجل مصلحة الفرد والمنظمة معا وإضافة قيمة لرأس المال الفكري الذي تمتلكه، لذلك فقط تبنت الكثير من المنظمات شعار " البشر هم أكثر الاستثمارات أهمية"، وسنتطرق إلى مختلف المفاهيم التي تتعلق برأس المال البشري:

يمثل العنصر البشري العمود الفقري لعمليات التنمية بأبعادها المختلفة، فهو القادر على التطوير والتجديد والخلق والإبداع ، فالإنسان بفكره وطاقاته يعد أهم العناصر الإنتاجية الفعالة، بل أنه يبقى دائما عصب الإنتاج الرئيسي مهما تقدمت أساليبه الفنية، فهو الذي يملك الطاقة غير المحدودة ، والتي إن أحسن استخدامها و توظيفها وتطويرها من خلال التعليم الواعي و

التدريب المستمر تتحقق أعلى معدلات التنمية، وأصبح بمثابة القوة الدافعة في سبيل التقدم والرقى<sup>1</sup>.

يظهر عنه بكافة الأفراد العاملين في المنظمة والذين يمتلكون خبرات ومعارف متراكمة، ولديهم مهارات وقدرات إبداعية وإبتكارية، وفي هذا الصدد يضيف Sveiby وهو من رواد هذا الفكر، أن رأس المال البشري يتمثل في مستوى التعليم، الخبرة، معارف العاملين، روح الابتكار، القيم والتدريب.<sup>2</sup>

يتمثل رأس المال البشري في المعرفة الضمنية والخبرات والمهارات الموجودة في داخل عقول الموظفين، وهو يمثل مورد دخل للمنظمة ولكنه ليس ملكاً لها<sup>3</sup>. كما أن الاستثمار في رأس المال البشري يعرف على أنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة، التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم والنظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وبالتالي تزيد من المنافع والفوائد الناجمة عن عمل<sup>4</sup>.

#### ثانياً: أهمية رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري في العصر الذي نعيش وهو عصر المعلومات، الثروة الحقيقية للأمم باعتبارها أساس الإبداع والابتكار، ومن بين أهم ما يميز رأس المال البشري عن رأس المال المادي كونه غير قابل للتقليد، يتميز بالوفرة لا الندرة لأن العلاقة بين المعرفة والزمن هي علاقة طردية على عكس العلاقة بين المادة والزمن ويمكن حصر دور الكفاءات البشرية في دعم التنافسية في النقاط التالية<sup>5</sup>:

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبرة؛
- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته؛
- المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية؛
- العنصر البشري هو أساس الإبداع والابتكار؛
- العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية؛
- المشاركة في تحديد احتياجات المجتمع المختلفة وإعداد الخطط اللازمة تبعاً لقدراته؛
- المشاركة الفعلية في بناء أمن المجتمع واستقراره من خلال المؤسسات المختلفة.

#### ثالثاً: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري :

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد منها<sup>6</sup> :

- **البعد الثقافي** : حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب ، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله
  - **البعد الاقتصادي** : من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليماً وتدريباً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية
  - **البعد الاجتماعي** : فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية ، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات
  - **البعد العلمي** : حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة
  - **البعد الأمني** : حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع ، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار
- رابعا: محددات الاستثمار في رأس المال البشري :**
- ترتبط عملية تنمية الموارد البشرية بجانبيين متلازمين ومتكاملين أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكلا جانب التأهيل ، وثانيهما يتعلق بقضايا العمل والتوظيف ، وهذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الاستثمار في رأس المال البشري وهي<sup>7</sup> :
- **التخطيط** : ويعني بوضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية والثقافية والمهنية وغيرها والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة
  - **التنمية** : يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وإنجاز برامجه حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية شاملة تنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العملية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج

- **التوظيف** : ويتم من خلاله إتاحة فرص العمل للقوى البشرية التي تم تنميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب بما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبتها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع والإسهام في توفير احتياجاته

#### خامسا: فعالية الاستثمار في التعليم

##### - الاستثمار في التعليم:

ظهرت هذه الفكرة في منتصف القرن العشرين، حيث كان ينظر لقطاع التعليم من قبل نظرة المستهلك الذي يستهلك أموال دافعو الضرائب دون الحصول على مقابل. يعود هذا كما ذكرنا سابقا إلى عدم الاهتمام بقطاع التعليم خصوصا قبل الحرب العالمية الثانية ، لكن بعدها توجهت معظم الدول إلى هذا القطاع لسببين أساسيين<sup>8</sup> :

1 - حيوية هذا القطاع و أهميته في النمو الاقتصادي.

2 - رغبة الدول في النهوض بالاقتصاديات المدمّرة جراء الحرب.

تمّت مراجعة دور قطاع التعليم في مختلف جوانب الحياة وما يمكن أن يحدثه من نمو في جميع هذه الجوانب، فانطلقت هذه الدول في التركيز على هذا القطاع وخصصت له موارد مالية مهمة لتمكين من تكوين يد عاملة مؤهلة وقوة بشرية كفأه . و لتوضيح فكرة الاستثمار في التعليم نقوم بتقسيم هذا المطلب إلى ثلاثة فروع : الفرع الأول يخص جدوى الاستثمار في التعليم ، الفرع الثاني تكاليف التعليم و عوائده، الفرع الثالث مؤشرات زيادة الإنفاق على الاستثمار في التعليم .

##### -جدوى الاستثمار في التعليم:

يعتبر التطور التقني والعلمي من الأسباب الأساسية التي أدت إلى اعتبار قطاع التعليم قطاعا منتجا، خصوصا إذا علمنا أن معظم التكنولوجيات الجديدة وكذا التقنيات الحديثة مخترعوها هم مخرجات التعليم. ولكي نطّيق هذه التكنولوجيات والتقنيات يلزمنا أناس مهرة أو أناس قادرين فكريا وعقليا على استيعابها. ولهذا تلجأ معظم الدول كي تواكب الحضارة التكنولوجية إلى تكوين باحثين وطلبة قادرين على القيام بهذه المهمة وهذا عن طريق الاستثمار في قطاع التعليم، حيث تزايد الاهتمام باقتصاديات التعليم عامة والتعليم العالي خاصة منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين . لقد بدأ الاقتصاديون في إيجاد علاقات بين الإنفاق على الاستثمار في التعليم ومعدلات النمو الاقتصادي، ويعتبرون أن الإنفاق على التعليم هو نوع من الإنفاق الاستثماري خصوصا في هذه الفترة أين أوضح التعليم قدرته على تلبية - تقريبا- كل رغبات المجتمع. ويترتب

على هذا الإنفاق ارتفاع في مهارات وقدرات الأفراد ومن ثم زيادة مردودية هؤلاء الأفراد وكذا إنتاجيتهم وهذا ما يدفع بعجلة النمو إلى الأمام.

أكد علماء المستقبليات أن القرن الـ 21 سيكون العنصر الحاكم والفعال فيه هو الإنسان المتعلم والقادر على أن يستمر متعلما ومتعدد المهارات وأن المعرفة قوة ، من ثم فالأمة القوية هي الأمة العارفة. أما الأمة التي ستتخلف عن استثمار مواردها البشرية فستبقى في خطر خصوصا إذا علمنا أن السرعة التي تتغير بها التكنولوجيا تكاد تكون تقريبا يومية. وإذا علمنا أن حوالي 1200 مجلة علمية تصدر كل شهر بمعدل 20% من الاختراعات الجديدة ، فهذا يجعل من الأمم البطيئة جاهلة لأنها لن تستطيع مواكبة التطورات العلمية. إذن أساس الاستثمار في التعليم هو أن هذا القطاع يعتبر نقطة تقاطع القطاعات الأخرى، لأنّ فعاليته ستؤدي إلى زيادة فعاليات القطاعات الأخرى، حيث أكدت عشرات الدراسات والبحوث على الوظيفة الاقتصادية للتعليم ودوره في التنمية الشاملة والنمو الاقتصادي أن حجم الاستثمار في هذا القطاع الحيوي يؤثر بصفة مباشرة وغير مباشرة على فعالية الاستثمارات في القطاعات الأخرى، ومن هنا يجب اعتبار الاستثمارات التعليمية استثمارات إنتاجية وليست استهلاكية.

### المحور الثاني :

### المحور الثاني: هجرة الكفاءات والعقول العربية

#### أولا: نشأة وأساس ظاهرة هجرة الكفاءات .

تعتبر هجرة العقول والكفاءات العلمية والفنية من أقدم المسائل التي واجهتها البشرية. وقد خلقت هذه المهجرات تفاعلا خلافا بين الحضارات منذ القدم حيث انتقلت بعض اختراعات الصين إلى العرب وبعد أن قام العرب بتحسينها انتقلت بدورها إلى أوروبا وهكذا. غير أن هجرة العلماء والفنيين من الوطن العربي إلى الدول المتقدمة لا تقاس بهذا المقياس حيث تؤدي تلك المهجرات إلى البطء الشديد في عمليات التطوير العلمي والتحديث الاقتصادي والاجتماعي والتي يطلق عليها بعض الباحثين مصطلح النقل المعاكس للتكنولوجيا وعلى هذا الأساس سنلقي نظرة مختصرة عن بداية ونشأة هذه الظاهرة<sup>9</sup>:

إن أهم المهجرات الإنسانية القديمة التي تركزت حول مفهوم هجرة الكفاءات العلمية هو ماحدث في الفترة ما بين 600 ق.م – 300 ق.م عندما هاجر الفلاسفة اليونان من بلادهم قاصدين اثينا. وكانت نتيجة تلك الهجرة هو ازدهار اثينا ورقي علومها. وفي فترة حكم الإغريق لمصر كذلك اتجهت الكفاءات العلمية الى مصر فقد عمل البطالسة في مصر إلى إنشاء مراكز

البحث العلمي المتطورة وقد تمخض عن ذلك الانجاز عن بناء اكبر مكتبة علمية عرفها العالم حيث قدر عدد المؤلفات والمخطوطات والمجلدات التي كانت تسكنها ما بين ( 500 – 700 ) ألف كتاب ومجلد. وقد قيل أن أعظم نتاج الإنسانية الفكري تم في السنوات ما بين 300 ق.م و 500 ق.م في الإسكندرية.

وكما كان لبغداد مدينة السلام نصيبا طيبا في تبني سياسة استقطاب العلماء والمفكرين في زمن العباسيين حيث أخذت توجهاتهم واهتماماتهم إلى رفع شأن العلماء والمفكرين دون تمييز جغرافي أو مذهبي أو عرقي وبهذا تمكنوا من وضع إلية ناجعة إلى استقطاب المفكرين والعلماء من مختلف بقاع الأرض إلى مدينة بغداد والاستقرار فيها.

أن تاريخ الحضارة العربية يشير باعتزاز إلى ماقدمه المفكرون العرب وغير العرب في تقدم وازدهار الحضارة الإنسانية بكل مشاربها العلمية والثقافية. وان كان العرب قد اخذوا عن اليونانيين أسس بدء نهضتهم العلمية فأن الأوربيين مدينون للحضارة العربية ونهضتها العلمية في بدء نهضتهم. مع نهاية القرن الحادي عشر وبداية القرن الثاني عشر فقد بلغت عدد الجامعات العلمية المتخصصة في أوروبا إلى مايقارب ال ( 80 ) جامعة في نهاية القرن الخامس عشر. وبعد قيام الثورة الصناعية وانتشارها أدت إلى تنشيط حركة الهجرة بين فئة العلماء والمتقنين وكما كانت سببا مباشرا في حدوث هجرة علمية واسعة النطاق شملت معظم بقاع العالم طلبا في الاطلاع والمعرفة والتعلم .

وبدأت ظاهرة هجرة العقول العربية بشكل محدد منذ القرن التاسع عشر، وبخاصة من سوريا ولبنان والجزائر حيث اتجهت الكفاءات العلمية السورية واللبنانية إلى فرنسا ودول أمريكا اللاتينية فيما اتجهت الهجرة من الجزائر إلى فرنسا. وفي بداية القرن العشرين ازدادت هذه الهجرة، لا سيما خلال الحربين العالميتين الأولى والثانية وفي السنوات الخمسين الأخيرة هاجر من الوطن العربي ما بين ( 25-50%) من حجم الكفاءات العربية<sup>10</sup>.

#### ثانيا: مفهوم هجرة الكفاءات

تناولت الدراسات هذه الظاهرة منذ مطلع الستينات للقرن الماضي بمسميات مختلفة منها: هجرة الأدمغة استنزاف الكفاءات، النقل المعاكس للتكنولوجيا. وقد ابتدعه البريطانيون للتعبير عن فقدانهم الكثير من المهندسين والعلماء والأطباء بسبب هجرتهم إلى الولايات المتحدة الأمريكية. وقد تعددت التعريفات الخاصة بهذا المصطلح من قبل الهيئات العالمية والمختصين، بغية إعطاء القدر الكافي من الوضوح، وفي مايلي بعض التعريفات:

يعرف إلباس زين هجرة الكفاءات " بأنها نزوح حملة الشهادات الجامعية العلمية والتقنية والفنية، كالأطباء والعلماء والمهندسين والتكنولوجيين والباحثين والمرضى والاختصاصيات وكذا الاختصاصيين في علوم الاقتصاد والرياضيات والاجتماع وعلم النفس والتربية والتعليم والآداب والفنون والفنيون والزراعة والكيمياء والجيولوجيا، ويمكن ان يشمل هذا التحديد الفنانين والشعراء والكتاب والمؤرخين والسياسيين والمحامين وأصحاب المهارات والمواهب والمخترعين وشتى الميادين الأخرى، أي أصحاب الكفاءات والمهارات الجامعية العلمية والتقنية<sup>11</sup>.

**تعريف منظمة اليونسكو:** " شكل من أشكال التعاون التبادلي العلمي الشاذ أو غير السليم بين الدول، حيث يتميز بتدفق هجرة العلماء في اتجاه واحد نحو الدول المتقدمة<sup>12</sup>.

كما يعرفها الاتحاد البرلماني العربي: " بأن هجرة العقول العربية هي فعلا نقل مباشر لأحد أهم عناصر الإنتاج، وهو العنصر البشري<sup>13</sup>.

### ثالثا: أنماط هجرة الكفاءات

هناك نمطين هما:

- الهجرة الخارجية للكفاءات: تشمل انتقال الكفاءات خارج الحدود الجغرافية لبلدانهم الأصلية وهو النمط الأكثر شيوعا بين الدول وتنقسم إلى:
- النمط التبادلي للكفاءات: يتمثل في تبادل الأفراد ذوي المهارات والكفاءات ما بين الدول، وعادة ما تكون هذا النوع من التبادل بين الدول المتقدمة قصد التكامل المعرفي من جهة ثم العمل المشترك في مشاريع بحثية تحقيقا للمصلحة المشتركة في المجال المعرفي والمعلوماتي.
- النمط الإستنزافي للكفاءات: وهو السائد بين الدول النامية والدول المتقدمة، حيث تأخذ الهجرة بهذا المفهوم اتجاه واحد من المناطق الأقل نموا والأكثر فقرا إلى نظيرتها من الدول الأكثر نموا وتقدما، ومنه تكون المنفعة القصوى لصالح هذه الأخيرة.
- البحث العلمي: وتشمل الطلبة والباحثين من ذوي الشهادات العالية (دكتوراه وماجستير).
- التعليم: حيث يسعى الكثير من الطلبة إلى إتمام مشوارهم العلمي بدول الشمال سواء من اجل تنمية كفاءاتهم في اختصاص معين أو سعيا وراء الشهادات العالية، وغالبا ما تكون نحو الدول التي تمثل مستعمرات سابقة لدولهم وذلك لقابلية الاندماج اللغوي والثقافي.

**الصحة:** إن هجرة الأطباء والكفاءات المتخصصة في هذا المجال يعد ملفتا للانتباه، حيث تفيد التقارير أن 60% من الأطباء المكونين محليا في إفريقيا قد غادروا باتجاه دول الشمال خلال الثمانينات، وهو ما يجعل توزيع عدد الأطباء بالنسبة للكثافة السكانية منخفض جدا.

**النزيف الداخلي للكفاءات:** يتعلق هذا النمط بمحدودية نشاط الكفاءات داخل أوطانهم، نتيجة ميلهم إلى اقتصار أبحاثهم على المعرفة في حد ذاتها دون أن تتعدى ذلك إلى تنمية مجتمعاتهم، وقد كون الهدف من نشاطهم الحصول على امتيازات شخصية محدودة أو نتيجة لتهميشهم من طرف الأنظمة القائمة وبالتالي عزلتهم وابتعادهم عن ميدان البحث العلمي<sup>14</sup>.

#### رابعا: العوامل الدافعة لهجرة العقول العربية

**العوامل الداخلية:** يمكن تحديد أهم هذه الدوافع بالآتي:<sup>15</sup>

1. ضعف المردود المادي لأصحاب الكفاءات العلمية ، وانخفاض مستوى المعاش لهم وعدم توفير الظروف المادية والاجتماعية التي تؤمن المستوى المناسب لهم للعيش في المجتمعات العربية .

2. وجود بعض القوانين والتشريعات والتعهدات والكفالات المالية التي تربك أصحاب الخبرات ، فضلا عن البيروقراطية والفساد الإداري وتضييق الحريات على العقول العلمية المبدعة ، والتي تبدأ من دخولهم البوابات الحدودية لدولهم وصولا لأصغر موظف استعلامات في الدوائر الرسمية ، مما يولد لديهم ما يسمى بالشعور بالغبن.

3. عدم الاستقرار السياسي أو الاجتماعي والإشكاليات التي تعترى بعض تجارب الديمقراطية العربية ، والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى شعور بعض أصحاب الخبرات بالعزلة في أوطانهم ، أو تضطربهم إلى الهجرة سعياً وراء ظروف أكثر حرية وأكثر استقراراً

4. سفر أعداد من الطلاب إلى الخارج ، أما لأنهم موهوبون ، بشكل غير اعتيادي وبمكثهم الحصول على منح دراسية أو لأنهم من عائلات غنية ، وبالنتيجة يندفعون إلى التوائم مع أسلوب الحياة الأجنبية وطرقها حتى يستقروا في الدول التي درسوا فيها.

**العوامل الخارجية:** تتمثل في المؤثرات التي تفرزها البيئة الخارجية (الدول المستقبلية) التي من شأنها الزيادة بشكل أو بآخر في نسبة الكفاءات التي تستقبلها هذه الدول عن طريق الهجرة من الدول الأقل نمو وبصفة أخص من دول الجنوب، ونذكر منها<sup>16</sup>:

-سياسات الهجرة الانتقائية للدول المستقبلية للكفاءات والتي تسعى من خلاله إلى البحث عن الطرق التي تسمح لهم باختيار الأشخاص ذوي المهارات والقادرين على الهجرة، من خلال وضع مجموعة من المؤشرات الدالة على الكفاءات التي تسمح بإعطاء الأفضلية لشخص دون آخر؛

-سعي الدول المتقدمة إلى تجسيد مجتمع المعرفة لتصبح بيئة علمية جاذبة لمختلف الكفاءات من الدول النامية؛

-التسهيلات الممنوحة للكفاءات الأجنبية للإقامة الدائمة بالدول المتقدمة عملاً أساسياً في استقطابها؛

-منح الجنسية للكفاءات التي تعطيهم امتياز الانتماء والمساواة؛

-تفعيل نظام الحوافز والرواتب في الدول المستقبلية والامتيازات التي يتمتع بها الإطار العلمي في هذه المجتمعات؛

-عولمة الرأسمالية فقد لعبت دوراً وعملاً قوياً في تفاقم ظاهرة هجرة الكفاءات من الدول النامية خاصة الإفريقية منها.

كذلك هناك عوامل أخرى نذكر منها:

-الاستقرار السياسي والتقدم الحضاري كفيلاً بتوفير الأجواء الملائمة لتطور الكفاءات العلمية من إمكاناتها العلمية؛

-توفر إمكانيات البحث العلمي بلا حدود مع وجود آليات التنظيم الدقيقة في العمل. أي حصر عامل الهدر في زمن العمل إلى أبعد ما يمكن الوصول إليه؛

-انفتاح المجتمعات المتقدمة على العلم والعلماء. وبالتالي يعطي هذا الانفتاح شعوراً إيجابياً لدى الكفاءات العلمية بان تحقق ذاتها وطموحاتها العلمية.

**المحور الثالث: أرقام الكفاءات العربية في الخارج وآثارها على الدول الأصلية**

**أولاً: تصنيف الدول النامية من حيث عناصر الإنتاج**

ينظر المفكرون للعنصر البشري بأنه يشكل المادة الرمادية لتقدم الدول وعلى هذا الأساس

فمستقبل الدول مقرون بمدى امتلاكها وحفاظها على هذه المادة. ولقد صنف مستقبل الدول

وأهميتها على ضوء القدرات الرمادية (العقلية) المتوفرة لديها والتي يمكن أن تتوفر على النحو

التالي:

دول المرتبة الأولى: هي تلك الدول التي تمتلك ثروات باطنية وأخرى رمادية، فهذه الدول لا خوف

عليها ولا وجل حاضراً ومستقبلاً ولديها مستقبل باهر.

دول المرتبة الثانية: هي تلك الدول التي تمتلك قدرات رمادية كبيرة أو التي يمكن أن تمتلكها

مستقبلاً وبرغم من أنها لا تمتلك ثروات باطنية كبيرة، لكن يبقى لها مستقبل موعود.

دول المرتبة الثالثة: هي تلك الدول التي تمتلك ثروات باطنية ولكنها فقيرة في ثرواتها الرمادية فحاضرها براق ولكن مستقبلها صعب إذا لم تستطيع تأمين الثروات الباطنية المطلوبة.

دول المرتبة الرابعة: هي تلك الدول التي لا تمتلك ثروات باطنية ولا أخرى رمادية، فإن حياتها مهددة حاضراً ومستقبلاً وستكون أوضاعها قاسية كما هو متوقع<sup>17</sup>.

#### ثانياً: مساهمة الدول النامية في هجرة الكفاءات في العالم

تشير لإحصائيات المأخوذة من الدراسات التي قامت بها جامعة الدول العربية، ومنظمة العمل العربية، ومنظمة اليونيسكو، وبعض المنظمات الدولية والإقليمية المهتمة إلى الحقائق التالية:

- يسهم الوطن العربي في ثلث هجرة الكفاءات من البلدان النامية؛
- إن 50% من الأطباء و23% من المهندسين و15% من العلماء من مجموع الكفاءات العربية المتخرجة يهاجرون متوجهين إلى أوروبا، والولايات المتحدة، وكندا بوجه خاص.
- إن 54% من الطلاب العرب الذين يدرسون في الخارج لا يعودون إلى بلدانهم؛
- يشكل الأطباء العرب العاملون في بريطانيا حوالي 34% من مجموع الأطباء العاملين فيها؛
- إن ثلاث دول غربية غنية هي الولايات المتحدة وكندا وبريطانيا تصطاد 75% من المهاجرين العرب، حيث تجتذب هذه الدول الثلاث نحو 75% من العقول العربية المهاجرة.

❖ وقد اختلفت هجرة الكفاءات بنسب مختلفة حسب الدول كما يوضحها الجدول

التالي:

الدولة	النسبة %	الدولة	النسبة %
لبنان	83.6	- لبنان	83.6
تونس	12.5	- تونس	12.5
العراق	11.1	- الجزائر	9.4
جيبوتي	11.1	- الأردن	7.2
سوريا	6.5	- فلسطين	7.2

المصدر: التقرير الإقليمي للهجرة الدولية العربية والتنمية 2014، ص55.

#### ❖ هجرة الأطباء من الدول العربية:

الدول	العراق	مصر	جيبوتي	البحرين	الجزائر	موريتانيا	ليبيا	لبنان
			تي					

الأطباء المهاجرون	2871	7791	26	29	10680	43	800	3042
الأطباء المكونين في البلاد % الدولة	18.4	5.4	23.2	2.8	44.3	11.4	10.6	19
الأطباء المهاجرون	122	878	47	15	258	654	222	3966
الأطباء المكونين في البلاد % الدولة	3.4	8.2	1.3	0.7	3.2	4.7	3.2	15.4
الأطباء المهاجرون	1083	98	359	12				
الأطباء المكونين في البلاد	17.9	21.9	1.2	0.4				

المصدر: التقرير الإقليمي للهجرة الدولية العربية المحجرة الدولية والتنمية 2014 ، ص 56.

### ثالثاً: الآثار السلبية لهجرة العقول العربية إلى البلدان الغربية

لا تقتصر تلك الآثار على واقع ومستقبل التنمية الاقتصادية والاجتماعية العربية فحسب ولكنها تمتد أيضاً إلى التعليم وبنيته في العالم العربي وإمكانيات توظيف خريجيه في بناء وتطوير قاعدة تقنية عربية. ومن أهم تلك الآثار السلبية لهجرة العقول<sup>18</sup>:

- ضياع الجهود والطاقات الإنتاجية والعلمية لهذه العقول التي تصب في شرايين الغرب بينما تحتاج التنمية العربية لمثل هذه العقول في مجالات الاقتصاد والتعليم والصحة والتخطيط والبحث العلمي؛

- تبيد الموارد الإنسانية والمالية العربية التي أنفقت في تعليم وتدريب الكفاءات التي تحصل عليها البلدان الغربية دون مقابل؛

- تدهور أبحاث العلمي في البلدان العربية بالمقارنة مع الإنتاج العلمي للعرب المهاجرين في الغرب؛

- تحمل البلدان العربية بسبب تلك الأنواع من الهجرات خسارة مزدوجة لضياح ما أنفقته من أموال وجهود في تعليم وإعداد الكفاءات العربية المهاجرة ومواجهة نقص الكفاءات وسوء استغلالها والإفادة منها عن طريق استيراد العقول الغربية بتكلفة كبيرة وبهذا تكون حجم الخسائر التي تتحملها الدول الطاردة مضاعفة ومزدوجة.

تساهم البلدان العربية في طرد علماءها ومفكرها من خلال عدم تغيير الأوضاع القائمة للقطاع التعليمي كإنشاء الجامعات ومراكز الأبحاث وتخصيص الأموال للبحث العلمي والفكري وكذلك عدم تأمين العمل والحريات الضرورية. فضلا عن اضطهاد العلماء وقد لاكتفي بعض البلدان العربية بعدم توفير الظروف والأوضاع الضرورية للحد من الهجرة بل إنها لا تسمح لمن يصرون على البقاء في ممارسة البحث العلمي والفكري الحر دون تدخلات مباشرة تصل إلى درجة تحديد وجهة البحث العلمي ومساره وقد تبين من أبحاث ندوة (أكوا) حول هجرة الكفاءات العربية عام 1981م أن كليات الطب في الجامعات العربية والجامعات الأجنبية في البلدان العربية كلبنان مثلا تهيئ خريجيها للهجرة أكثر مما تهيئهم للعمل في الوطن وما قيل عن الطب يمكن أن يقال عن الهندسة والعلوم الطبيعية والاجتماعية<sup>19</sup>.

❖ ومن خلال ما سبق يمكن توضيح الآثار الإيجابية والسلبية في الجدول التالي:

الأثار السلبية	الأثار الإيجابية
- انخفاض صاف في رصيد رأس المال البشري للدولة المصدرة، وبخاصة عند هجرة ذوي الخبرة المهنية العالية.	- زيادة رصيد رأس المال البشري محليا وانتقال المهارات وزيادة قنوات الاتصال مع الخارج مع عودة العمالة المهارة المهاجرة.
- احتمال تعرض التحويلات المالية للعمالة الماهرة إلى التناقص أو التوقف التدريجي بعد فترة زمنية معينة.	- تدفق التحويلات المالية والعملات الصعبة إلى الدول المصدرة.
- حدوث قدر أكبر من استنزاف العقول عند حصول الطلاب على تعليمهم على نفقة الدولة في أوطانهم أو تلقيهم التعليم في الخارج من مواردهم الخاصة.	- حفز الاستثمار في التعليم في الدول المصدرة واستثمرت الأفراد في تكوين رأس المال البشري.
- انخفاض النمو والإنتاجية نتيجة انخفاض رصيد رأس المال البشري.	- نقل التكنولوجيا والاستثمارات عن طريق المهاجرين في الشتات المتواصلين مع أوطانهم. وخصوصا أن تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات تمكن الدول المصدرة من الاستفادة من المهاجرين في الشتات.
- تكبد خسائر مالية نتيجة انخفاض رصيد رأس المال البشري.	- إتاحة فرص مجزية للعمالة المتعلمة غير متاحة في أوطانها.
- تكبد خسائر مالية نتيجة الاستثمارات الكبيرة في دعم التعليم.	
- انخفاض جودة الخدمات الأساسية الصحية والتعليمية.	
- انخفاض جودة الخدمات الأساسية الصحية والتعليمية.	
- تزايد التباينات في الدخول في البلد الأصلي.	

piyasiriWickramasekara, « policyResponses to skilled Migration : Return and Circulation »,perspectives on labour Migration(International Labour Office), vol . 5 E(2003), p 11.

#### المحور الرابع: آليات الحفاظ على الكفاءات والعقول العربية ( حالة الجزائر)

##### أولا: محاولات الدول العربية لإعادة العقول العربية المهاجرة

حاولت بعض الدول العربية تقديم إجراءات معينة وحوافز لعودة الكفاءات العلمية من خلال سن القوانين التي تمنح العائدين عددا من المزايا المالية ، وأهم هذه القوانين إصدار العراق لقانون عودة ذوى الكفاءات العلمية إلى الوطن رقم (189) لعام 1972 ، ثم قرار مجلس قيادة الثورة رقم (9) الذي أعقبه القانون الشامل رقم (154) لعام 1974 لرعاية أصحاب الكفاءات . وقد منح هذا

القانون والروافد التشريعية الأخرى المكملة له للعرب حق التمتع بالجنسية العراقية وحرية الإقامة والعمل في العراق ، ومنح العائدين من ذوى الكفاءات العلمية منحا وقروضا وأراضى بناء وإعفاءات جمركية على الأثاث والسيارات .

وحاولت كل من ليبيا والكويت توفير مراكز بحوث علمية لجذب عدد من العلماء العرب بالخارج ، حيث أدت جهود الكويت إلى إنشاء معهد للبحوث العلمية استقطب عددا محدودا من الكفاءات العلمية المهاجرة ، أما في ليبيا فقد تم إنشاء معهد الإنماء العربي في كل من طرابلس وبيروت استقطبا عددا من الباحثين العرب بينهم عدد محدود من المهاجرين .

ومن ثم فإن الجهود المتعددة للدول العربية لإعادة الكفاءات العلمية تبدأ في الأساس من تغيير البنية الأساسية الفكرية وتطويرها حتى تكون بيئة علمية صالحة لجذب العقول الفكرية العربية المهاجرة إلى بلادها من أجل الاستفادة من مهاراتهم وعقولهم.

#### ثانيا: الجهود العربية لوقف نزيف العقول العربية

إن الخطورة التي تشكلها هجرة العقول العربية على المخططات التنموية العربية بصورة خاصة تتطلب إيجاد حلول للحد من هذه الظاهرة تمهيدا لوقفها. والحل الأمثل هو في وضع إستراتيجية عربية متكاملة للتصدي لهذه المشكلة . وينبغي أن تشارك في وضع هذه الإستراتيجية كل منجاعة الدول العربية ، ومنظمة العمل العربية ، والمجلس الاقتصادي والاجتماعي العربي، والمنظمات العربية غير الحكومية المهتمة بهذا الموضوع ، مع الاستفادة من خبراتمنظمة اليونسكو ومنظمة العمل الدولية التي تملك خبرات ودراسات جادة حول هذهالمشكلة . وفي هذا الإطار يمكن التطرق إلى بعض هذه الآليات التي استطاعت أن تحقق بعض النجاح على المستوى القطري في بعض الدول المغاربية:

#### - برنامج توكتان (TOKTEN)

هو برنامج لهيئة الأمم المتحدة للتنمية يهدف إلى تخفيف من الآثار السلبية هجرة الكفاءات وهو آلية تهدف إلى نقل المعرفة عن طريق الكفاءات المهاجرة اعتمادا على وجود قاعدة بيانات متجددة عن الخبرات والكفاءات المهاجرة حسب الدول المرسله والمستقبلة وبعض الخصائص الهامة، ويقوم بتلبية احتياجات الدول المرسله من تلك الكفاءات من خلال تنظيم زيارات استشارية قصيرة على أساس تطوعي لتدعيم الدعم الفني والعلمي في وطنهم الأم، ويختص هذا البرنامج بميزات متعددة مثل اللغة والتقاليد والثقافة المتبادلة وانخفاض التكلفة حيث يمنح الخبراء قيمة تذاكر السفر وتكلفة الإقامة فقط ويتواجد هذا البرنامج في 49 دولة تستقدم مغتريها

الأكفاء لتقديم الدعم العلمي والفني في وطنهم الأم، من بينها: المغرب، الجزائر، السودان لبنان وفلسطين يتم توقيعه مع **PNUD** من على وزارة الخارجية للدول المعنية من أجل إعداد لقاءات مع كفاءتها المهاجرين برعاية هيئة الأمم المتحدة.<sup>20</sup>

### 2 مبادرة فنكوم (FINCOM)

ويعني المنتدى الدولي للكفاءات المغربية في الخارج، ويعتبر هذا المنتدى ثمرة الحكومة المغربية بشكل مستقل ولا وصاية للمنظمات الدولية عليه، تم تفعيله في 20 أبريل 2004 من قبل لجنة مكونة من وزارة التعليم العالي والوزارة المنتدبة للجالية المغربية بالخارج.

### 3 الملتقيات الجامعية

وهي تجمعات لمختلف الكفاءات من الجامعيين على الخصوص المقيمين والمهاجرين خارج الوطن على حد سواء، تقام على هامشها ملتقيات علمية تناقش القضايا الوطنية يتم الاستفادة من خلالها من مساهمات الأساتذة والباحثين المهاجرين والتابعين لمراكز الأبحاث المتقدمة في الدول المتقدمة لتصبح بذلك آلية من آليات نقل المعرفة، وفرصة للقاءات بين الباحثين من داخل وخارج الوطن، وفي هذا المقام نذكر لقاءات الجامعة الخريفية بالمغرب من 20 إلى 21 نوفمبر 2009 جمعت على الخصوص الكفاءات المغربية الألمانية شارك فيها 300 باحث منهم 150 مقيمين بألمانيا.

### ثالثا : أساليب الحفاظ على الكفاءات الجزائرية

أولاً: تتمثل أولى محاولة الجزائر الرسمية والجادة في مبادرة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي قامت بإعداد قائمة للكفاءات الوطنية المحلية والتي تعيش في مختلف البلدان. ولقد كان ذلك أخذاً بإحدى توصيات التي خرج بها المنتدى الأول للعلميين الجزائريين الذي انعقد في شهر أوت من عام 1994، غير أنه وبعد 10 سنوات من ذلك تظل قاعدة البيانات الإلكترونية المكونة فاقدة لكثير من الكفاءات لأسباب مختلفة، منها خاصة انقطاع المتابعة بعد تغيير الحكومة التي دعمت وشهرت بالمنتدى وكذلك ضعف مستوى المشاركة والتعبئة على المستويين الداخلي والخارجي<sup>21</sup>.

كذلك على هامش لقاءات الجامعة الصيفية، عقد في جوان 2011 الملتقى الوطني للكفاءات المقيمة بالخارج حضره أكثر من 120 باحث من داخل وخارج الوطن، في محاولة تهدف إلى تبادل المعلومات.

إن أهم ما يمكن استخلاصه من تجربة الجزائر هذه أن الخطوة أو المبادرة السياسية تضحي مجرد إشهار عندما يكون تجسيد أبسط الأشياء على أرض الواقع غير محققاً. على أرض الواقع هذا

هناك فعلا تأخر كبير في تثبيت الهياكل والأنظمة الأكاديمية والبحثية وكذا تشغيلها حقيقة لفائدة الاقتصاد والمجتمع الجزائري. فبالإضافة إلى محدودية الفائدة من قاعدة البيانات المتوفرة، هناك قصور كبير في فاعلية وفعالية مراكز المعلومات، سواء الوطنية أو المؤسساتية، حيث أن أغلبها فقيرة في مخرجاتها الإعلامية.

ثانياً: الإصلاحات الجزائرية للحفاظ على كفاءتها

#### ❖ إصلاح النظام التربوي الجزائري

يتمثل في عملية إعداد النشء وتربيته وتأهيل الأفراد للقيام بدورهم، شاعرين بانتمائهم إلى جماعة معينة وكيان يمثل أمة بين الأمم الأخرى في بناء صرح الإنسانية، والجزائر أمة تسعى إلى الارتقاء بمنظومتها التربوية إلى مستوى يحفظ للوطن توازنه واستقراره ويضمن تطوره، ومن أجل تحقيق ذلك جاءت فكرة الإصلاح والتعديل مرتبطة بحاجات المجتمع، ومدى اتساع دائرة الحاجات على مدى العصور والأزمنة، ومن بين هذه الحاجات التواصل بين مخرجات النظام التربوي وماتتطلبه عملية التنمية بمختلف مستوياتها. والجزائر تركز على هذا الإصلاح باعتبار أن الإصلاح التربوي: "عملية تخطيطية وتطبيقية إستراتيجية محددة، وهي من الناحية الإجرائية مجموعة من التصورات والمبادئ المقررة لخطوات العمل المحددة، التي يتوقع منها تحقيق أهداف الخطة الإصلاحية بكيفية جيدة وبصورة دائمة تقضي على المشكلات المتأزمة في المجتمع".<sup>22</sup>

#### ❖ مشروع إصلاح المنظومة التربوية في الجزائر

لقد كانت بداية التفكير في إصلاح النظام التربوي منذ أن حصلت الجزائر على استقلالها، حيث كانت الدعوة إلى إنشاء مدرسة جزائرية قادرة على تكوين نخبة من الجزائريين لها القدرة على تسيير مرحلة ما بعد الاستعمار، من وثيقة سبتمبر 1969 (مدخل إصلاح التعليم) إلى غاية سنة 1976 بمثابة أول ترجمة حقيقية لإصلاح التعليم في الجزائر.<sup>23</sup>

وقد أنشئت اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية سنة 2000 من أجل تقييم شامل للمنظومة التربوية من أجل التشخيص ومتابعة مراحل الإصلاح التربوي وذلك لدواعي:

- اعتماد التعددية السياسية التي تتطلب إدراج مفهوم الديمقراطية، وتزويد الأجيال القادمة بروح المواطنة.

- التأسيس لاقتصاد السوق بكل الإجراءات الاجتماعية والاقتصادية.

- عولمة الاقتصاد التي خلقت جو التنافس الحاد سواء على المستوى المعرفي أو الاقتصادي، تتطلب تحضير أفراد المجتمع لمواجهة هذا التنافس الذي يميز بداية القرن 21.

### ❖ إصلاح منظومة البحث العلمي

لقد فرضت المتغيرات العالمية بيئة تعليمية سماتها مجتمع المعرفة وأساسها المورد البشري، حيث لم يعد المصدر الحقيقي للثروة يكمن في امتلاك الخامات أو قوة العمل أو الآلات، وإنما في امتلاك قاعدة بشرية مثقفة وعلمية وتكنولوجية. وبذلك أصبح مطلب التقييم والإصلاح لمنظومة التعليم العالي والبحث العلمي في المجتمعات النامية على العموم والجزائر على وجه الخصوص، من خلال إشراكه في التكفل بمستلزمات التطور المفروضة على الجزائر في ظل التحولات على المستوى الدولي. وهذا الإصلاح من شأنه أن يجعل الجامعة تلعب دورا مركزيا يتمثل من جهة في تطلع المواطنين لا سيما فئة الشباب، نحو بناء مشروع مستقبلي بالاستفادة من تكوين عالي نوعي يمددهم بمؤهلات ضرورية لاندماج أمثل في سوق الشغل، ومن جهة أخرى في تلبية متطلبات القطاع الاجتماعي الاقتصادي الذي يطمح إلى التنافسية والنجاحة وهذا بإمداده بموارد بشرية نوعية قادرة على التجديد والإبداع، مع التكفل بجانب هام في مسعى ازدهار البحث العلمي والتنمية<sup>24</sup>.

### ❖ الاهتمام بالكفاءات الوطنية

تسعى الهيآت الجزائرية إلى تدارك التهميش الذي طال الكفاءات الوطنية خلال حقبة من الزمن، هذه الحقبة كانت كافية لزرع بذرة اليأس، ليجعلوا من هذه الهجرة إلى العالم المتقدم بديلا يمكنهم من تحقيق ما عجزوا عنه في وطنهم، فجاء الاهتمام بتمكين دور هذه الكفاءات وأهميتها في التنمية الشاملة، تارة من خلال الخطاب الرسمي بمختلف مستوياته، وتارة أخرى عن طريق القرارات التي تصب في مصلحة الكفاءات الوطنية وتجسد هذا الاهتمام من خلال :  
الخطابات الخاصة برئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة بافتتاح السنة الجامعية منذ 1999، والتي تضمنت تهمين دور البحث العلمي والباحثين، وكان السيد الرئيس صريح في مدى خطورة تنامي ظاهرة هجرة الكفاءات والأدمغة الوطنية، وضرورة القضاء على العوامل المتسببة في استمرارها . من جهة أخرى زاد هذا الاهتمام بعد 10 سنوات بمناسبة افتتاح السنة الجامعية 2009-2010 حيث جاء في كلمة السيد الرئيس ( إذا كان شعار الدخول الجامعي هذه السنة هو " تهمين نتائج البحث العلمي والتكنولوجي وتشجيع الابتكار من من أجل بحث علمي مفيد، فإن ما ينبغي تأكيده في هذا المقام هو أن البحث العلمي أصبح يشكل في ظل عولمة الاقتصاد والمبادلات واحدا من أهم الموارد، أن لم نقل أهمها على الإطلاق في التنمية الاقتصادية<sup>25</sup> .

## خاتمة

أصبحت هجرة العقول والكفاءات ظاهرة عامة، على مستوى الوطن العربي ، ومعالجتها تحتاج إلى وقته جادة، موضوعية وافق شموي يتلمس تعقيدات الواقع العربي، ولا سيما وان الأشخاص الأكثر تأثراً بهذا العامل هم الأشخاص الأفضل أعداداً والأكثر كفاءة لتسيير أجهزة الإنتاج والتعليم والتدريس في الوطن العربي . مما يتطلب إيجاد سبل علمية لصيغ التعامل الإنساني والحضاري مع الكفاءات العلمية وبحرص وطني، فضلاً عن محاولة وضع إستراتيجية عمل عربية تشارك فيها الحكومات العربية كافة ومؤسسات العمل العربي المشترك وتستهدف، على اقل تقدير، تقليل هجرة العقول العربية وإزالة قسماً من العقبات التي تواجهها، ومن ثم معالجة المشاكل التي تعترض مسيرتها العلمية، ومن خلال هذه الورقة البحثية نقدم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تشكل في مجموعها سياسة اجتماعية للتعامل مع قضية مستقبل العمالة العربية في ظل تحديات النظام العالمي الجديد:

- التريبة على المواطنة من خلال إعداد المواطن الصالح الذي يضحى بمصلحته الشخصية مقابل تحقيق المصلحة العامة؛
- الحكم الراشد الذي يجعل من المصلحة العربية الإطار الواسع الذي يحتوي مصالح الأفراد ومن خلالهم مصالح الكفاءات الوطنية ويجعل من الوطن بيئة جاذبة محفزة لنقل المعارف التكنولوجيا بدل جعله طاردا للعقول والأدمغة؛
- مراجعة سياسات التشغيل في الدول العربية والعمل على إعطاء الأولوية في التشغيل لأبناء الوطن
- وضع خطط شاملة طويلة الأمد ،
- فتح مؤسسات لتدريب العمالة العربية ،
- نشر الوعي، بمختلف وسائل الإعلام ، بأهمية دور التدريب المهني في إعداد الشباب للعمل والعمالة المنتجة .
- مراجعة نظم التعليم والتدريب للوقوف على مدى ملاءمتها مع احتياجات سوق العمل ومستلزماتها المتطورة من المهن والمهارات.
- ضرورة العمل على رفع مستوى مهارة العمالة العربية ، والتركيز على التخصصات والمهن التي تحتاجها أسواق العمل الخارجية ، حتى تصبح لها القدرة على منافسة العمالة الأجنبية الأخرى .

- التخطيط لوضع برنامج محدد هدفه الأساسي كيفية استقطاب العقول العربية المهاجرة .

## الاقتراحات

- إجراء مسح شامل للكفاءات العربية المهاجرة.
- إنشاء مراكز للبحوث التنموية والعلمية.
- تكوين الجمعيات والروابط لاستيعاب أصحاب الكفاءات المهاجرة من بلدانها ؛
- إزالة جميع العوائق التي تعيق الكفاءات العربية .
- تنظيم مؤتمرات للمغتربين العرب وطلب مساعدتهم وخبراتهم سواء في ميدان نقل التكنولوجيا أو المشاركة في تنفيذ المشروعات .
- التعاون مع المنظمات العالمية لإقامة مراكز علمية في البلدان العربية لتكوين كوادر وكفاءات عربية ،

جذب العقول العربية المهاجرة للإشراف على المراكز التدريبية وتوفير جميع الظروف لها .

## المراجع:

- 1 - منال طلعت محمود، (2003)، "الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي"، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ص 166.
- 2 - محمد السعيد، هاني، (200). رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، ص 31.
- 3- Nesbit, T(2001), An Investigation into Core management skills for keeping E -Commerce on onTrack (Massey University: research Report, Palmerston North,
- 4 - محمد أبيني، فرعون محمد، (2009) "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة"، ورقة مقدمة إلى المنتدى الدولي "صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة المسيلة، الجزائر، 14\_15 أفريل.
- 5- Jean-Yves Prax, (2003) "le guide du knowledge management", dunod, France, p13.
- 6 - د. نسرين نصر الدين، موقع تعليمي للدراسات والبحوث العلمية، <http://kenanaonline.com/users/verjenia/posts/24783>. تاريخ الاطلاع، 30 ديسمبر 2014، 20:48.
- 7 - رابع غرابية، 2011 ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، " المنتدى الدولي الخامس حول" رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، ص 12.
- 8 - بيكاس ساتيال، "التعليم العالي والنظام الدولي الجديد"، ترجمة (محمد الأحمد الرشيد)، مكتب التربية العربي لدول الخليج، المملكة العربية السعودية، 1987، ص 95.
- 9 - ربيع محمد، (1972) هجرة الكفاءات العلمية، جامعة الكويت،.
- 10 - فاطمة مانع، خبازي فاطمة الزهراء، مداخلة بعنوان: " هجرة الكفاءات العلمية وأثارها على التنمية الاقتصادية في البلدان النامية"، المنتدى الدولي " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة شلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 3.
- 11 - إلياس زين، (1972) هجرة الأدمغة العربية، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ، ص 13.
- 12 - هجرة الكفاءات العربية، ورقة عمل مقدمة إلى "منتدى الدوحة السادس للديمقراطية والتنمية والتجارة الحرة"، الدوحة، قطر، 11-13 أبريل 2006.
- 13 - الاتحاد البرلماني العربي، مجلة البرلمان العربي، 1982، العدد 22\_2001، ص 3.
- 14- Cherin, cheri, Mobilisation des diasporas qualifiées Au profit du développement de leur pays d'origine, étude diagnostique, octobre 2005
- 15 - زغبنيو بريجنسكي 1980: بين عصرين أميركا والعصر التكنولوجي، ترجمة محجوب عمر ، طبع دار الطليعة ، بيروت ، ، ص 65.
- 16 - زهور مناد، مسألة الهجرة في العلاقات الأوروغارية: الرهانات والآفاق، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2004، ص 23.
- 17 - عبد اللطيف زرنجي، هجرة الأدمغة العربية وأثرها على المجتمع العربي، الجمعية السورية

الكويتية. [http : www.ascssf.org.syconf/](http://www.ascssf.org.syconf/)

- 18 - ابو الوفاء محمد، تريف العقول في العالم العربي مازال مستمرا، مقال، مجلة الجزيرة، العدد 104 الثلاثاء 26\_11-2004.
- 19 - بركات حلیم، هجرة الأدمغة العربية ظاهرة اجتماعية، مجلة المستقبل العربي ( العدد 260 )، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت- لبنان.
- 20- jamelbouoiyour, « Migration diasporas et développement humain », article publié sur internet : [www.rdh50.ma/fr/pdf/contribution/GT3-8.pdf](http://www.rdh50.ma/fr/pdf/contribution/GT3-8.pdf).
- 21 - أ.د/ م. س. أوکیل، " إدارة الكفاءات والمعارف في البلدان النامية والعربية: تقارب الاستفادة من العقول المهاجرة"، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، المملكة العربية السعودية، ص 8.
- 22 - علي براجل، " اتجاهات الإصلاح التربوي ومشكلاته في العالم العربي " سلسلة اصدارات مخبر التربية والتنمية الاجتماعية، دار الغرب، وهران 2002، ص 22.
- 23 - سلسلة موعذك التربوي، المركز الوطني للوثائق التربوية، الجزائر، 2008، العدد 10، ص 8.
- 24 - قورين حاج قويدر، واقع ومتطلبات إصلاح مناهج التعليم الجامعي في الجزائر مع الإشارة إلى حالة ماليزيا ومقومات نجاحها"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 36، 2008.
- 25 كلمة رئيس الجمهورية خلال الافتتاح الرسمي للدخول الجامعي 2009-2010، سطيف، 12 نوفمبر 2009.

## دور العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

الدكتور. مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام

باحث في شئون الاقتصاد الدولي

بنك التمويل المصري السعودي

جمهورية مصر العربية .

### مقدمة :

تلعب المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية في الدول النامية ، حيث تساهم تلك المشروعات في توليد العمالة وخفض معدلات الفقر ، وتحقيق توزيع عادل وأوسع للثروة والفرص الاقتصادية ، ولكن هناك بعض المخاطر التي تواجه تلك المشروعات وتحول دون تحقيق تلك المشروعات للأهداف المرجوة منها .

وتشير التجارب الدولية للعديد من المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة إلى المخاطر التي أدت إلى فشل تلك المشروعات في تحقيق مزايا وفورات الحجم عند شراء المواد اللازمة للإنتاج مثل المواد الخام والمعدات ، بالإضافة إلى مخاطر ضعف التمويل والخدمات الاستشارية ، الأمر الذي يحول دون إحراز تلك المشروعات الفرص السوقية التي تتطلب إنتاج كميات كبيرة ، ومعايير متجانسة وعرض منتظم (Regular supply).

كذلك تعتبر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة قيّدا على الوظائف التي يتطلبها الدخل إلى العولمة مثل التدريب واللوجيستيك ، والابتكارات التكنولوجية والمعلومات السوقية ، مما يؤدي إلى عدم قدرة تلك المشروعات على جني ثمار التخصص وتقسيم العمل على المستوى المحلي ، وبالتالي تتحقق الأرباح التي تحققها تلك المشروعات ، لذلك فإن تلك المشروعات في الدول النامية لا تستطيع إدخال تحسينات وابتكارات على المنتجات والعمليات الإنتاجية ، مما يجد من الفرص المتاحة للمنشآت في الدخول إلى الأسواق الجديدة.

وترجع عديد من الدراسات أن السبب الرئيسي في تلك المخاطر هو عمل تلك المشروعات بصورة منفردة وبشكل منفصل ( ISOLATION ) ، وليس بسبب الحجم لذلك فإن التقارب والتعاون بين المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة يمثل العامل الرئيسي في التغلب على تلك المخاطر ومواجهتها ، بل ويحسن أيضا من الوضع التنافسي لتلك المشروعات ، ومن هنا نشأ

مفهوم "العناقيد الصناعية" والتي يمكن من خلالها تحقيق العديد من المزايا ومواجهة الأخطار التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

وتشمل مزايا العناقيد الصناعية (Industrial Cluster) تحقيق وفورات الحجم للمدخلات ، وتحقيق الحجم الأمثل لاستخدام الآلات والطاقات الإنتاجية لمواجهة الطلبات كبيرة الحجم ، ذلك لأن التعاون بين تلك المشروعات وبعضها البعض يؤدي إلى زيادة التخصص وتقسيم العمل مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الإنتاج ، كذلك فإن العمل المشترك يشجع المشروعات على التعلم من بعضها البعض ، وتبادل الأفكار والمعلومات بما يحسن من جودة المنتجات ، ويؤدي لزيادة الأرباح السوقية .

وعلى الجانب الآخر فإن تجارب الدول المتقدمة أشارت إلى أن العلاقات التعاونية والأداء المشترك يظهر أكثر عندما تعمل المشروعات في أماكن متقاربة ، لذلك ظهرت فكرة العناقيد الصناعية باعتبارها عاملاً أساسياً لمواجهة أخطار المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة ، وتحقيق أداء تنافسي عالمي في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد .

#### مشكلة البحث :

اتبعت العديد من الدول النامية فكر الاقتصاد الحر منذ أوائل التسعينات ، وصحب ذلك اتخاذ الحكومات بعض السياسات التي تدعم وضع هذه الدول التنافسي في الأسواق الخارجية ، وتمثلت إحدى هذه السياسات في دعم وتنمية المشروعات الصناعية الصغيرة باعتبارها الوسيلة المناسبة لتعزيز القدرة التنافسية لهذه الدول ، إلا أن أثر تلك الجهود مازال محدوداً . فالمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة بوجه عام تواجه العديد من المخاطر في ما زالت تفتقر إلى العديد من مقومات التنافسية من إدارة واعية وعماله ماهرة وآلات ومعدات متقدمة ، ونظم إنتاج وتسويق تتسم بالكفاءة . وفي ظل ازدياد المنافسة سواء في الأسواق المحلية أو العالمية يصبح التغلب على هذه المخاطر قضية مصيرية ليس لهذه المنشآت وحسب، بل للاقتصاد الوطني بوجه عام.

تأسس على ذلك ومع عدم تحقيق المشروعات الصناعية الصغيرة للآمال المعقودة عليها وهي متفرقة بالرغم من الدعم والاهتمام الموجه إليها ، كان لابد من البحث عن شكل جديد لتحسين أدائها ، وقد ظهر هذا الشكل في صورة "العناقيد الصناعية" .

لذا فإن مشكلة البحث تتلخص في السؤال التالي :

ما هو دور العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة؟

و كيف واجهت العناقيد الصناعية هذه المخاطر من خلال إحدى النماذج المطبقة في أحد الدول النامية ( تجربة عنقود سيالكوت في باكستان ) ، وكيف يمكن للدول النامية تبني هذه الإستراتيجية ؟

### أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في أنه يلقي الضوء على الدور الذي يمكن أن تلعبه عناقيد الصناعات الصغيرة والمتوسطة في إدارة ومواجهة المخاطر التي نتجت عن تدهور واضح في هذه الصناعات في ظل بروز ونجاح العديد من الدول النامية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة عن طريق تجميع تلك الصناعات في مكان واحد مع وجود الصناعات الداعمة والمغذية لإنتاج منتج واحد ، ومن ثم اقتحام الأسواق العالمية والصمود أمام المنافسة في السوق المحلي ، حيث تتمتع العناقيد الصناعية بمزايا تنافسية عديدة خاصة فيما لو تمكنت من تحقيق مستويات الجودة المطلوبة وخفض التكلفة وتطبيق التقنيات الحديثة وزيادة التشابك الإنتاجي مع الصناعات المغذية والمكملة ، والقطاعات الاقتصادية الأخرى .

وتشير التجربة المختارة في باكستان في هذا المجال إلى أهمية هذا الدور تلعبه العناقيد الصناعية في مواجهة المخاطر التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في حالة عملها منفصلة ، وكيفية رفع معدلات الأداء الاقتصادي وزيادة الصادرات والتي تعد من أهم محددات تعزيز القدرة التنافسية ، وذلك عند انضمامها للعنقود.

### فروض البحث

يقوم البحث على الفروض الأساسية الآتية :-

- 1- تساعد العناقيد الصناعية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في التغلب على المخاطر التي تواجهها مثل مخاطر الحجم الصغير ، والمشاكل التكنولوجية وتساعد أيضا على إنشاء قوة عمل صناعية تزيد من مشاركة هذه المشروعات في التجارة الدولية .
- 2- أداء المنتجين الأعضاء في العنقود أفضل من أداء المنتجين غير الأعضاء في العنقود .

### منهج البحث :

تعتمد الدراسة على إتباع منهج التحليل الوصفي الاستنباطي في التحليل ، والذي يتم في ضوءه وضع إطار نظري واف يتم فيه توضيح التعاريف المتعلقة بالعناقيد الصناعية ، والمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة ، والمخاطر التي تواجهها هذه المنشآت مع بيان كيفية مواجهة هذه

العناقيد لمخاطر هذه المنشآت . وذلك في ضوء استعراض التجربة الباكستانية باعتبارها أحد التجارب الناجحة في مواجهة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة .  
خطة الدراسة

أولاً : الإطار النظري للدراسة .

ثانياً : آليات مواجهة العناقيد الصناعية لمخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة .  
ثالثاً : خبرة دولية لدور العناقيد الصناعية في مواجهة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة .

أولاً : الإطار النظري للدراسة

تحتل الصناعات الصغيرة والمتوسطة أهمية متميزة في الهيكل الصناعي ، وتمارس دوراً مهماً في تحقيق التنمية الصناعية نظراً لدورها الفعال في تكوين الدخل القومي ، وخلق فرص عمل واسعة ، وجذب المدخرات ، وإيجاد فرص كبيرة لإقامة المشاريع ذات التكلفة الرأسمالية المنخفضة ، كما أن معظمها يستخدم المواد الخام المحلية ، أو المنتجات نصف المصنعة الناتجة عن الصناعات الكبيرة ، كما أنها تقوم بتلبية احتياجاتها من بعض المنتجات الوسيطة بحيث تمارس دوراً مؤثراً في تكامل الصناعات .

وبالرغم من هذه الأهمية الاقتصادية والاجتماعية إلا أنها تواجه بالعديد من المخاطر التي تهدد كيانها ووجودها ، نتيجة ما برز من تطورات إقليمية ودولية، وما شهدته الأسواق المحلية والدولية مؤخراً من تعاضل في المنافسة التجارية. فالشركات التي تقع في هذه الفئة تقف على عتبة عصر جديد، لأن الاتجاهات والأحداث التي لا مفر من تأثيرها العميق على نوعية الحياة، تتوالى بسرعة فائقة. كما أن التكنولوجيات الحديثة، ولا سيما تكنولوجيا المعلومات، أصبحت تدخل في مجالات صناعية مختلفة، حاملة معها تغييرات في إدارة الإنتاج والممارسة التجارية. كذلك يشهد هيكل سوق الصادرات الدولية تحولاً جذرياً بعد تطبيق اتفاق منظمة التجارة العالمية. وتكتسب التكتلات الاقتصادية الإقليمية مزيداً من القوة، ويزداد تأثيرها باطراد على الأنماط التي تتدفق بها التجارة الدولية (كالتكتلات القائمة بين دول أوروبا وحوض البحر المتوسط)، ففتتح آفاقاً جديدة، وإن كانت تثير مخاوف جديدة .

وهذا المحور يستعرض مفهوم المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة ، ومفهوم إدارة المخاطر ، وأيضاً مفهوم العناقيد الصناعية التي يمكن لها أن تواجه هذه المخاطر .

## 1 - المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة ( المفهوم - الأهمية )

إنه يصعب الاتفاق على تعريف معين ومحدد لمصطلح المشروعات الصغيرة نظرا لاختلاف طبيعتها لأسباب عدة أهمها: طبيعة ودرجة التطور والنمو الاقتصادي في الدولة، وحجم وطبيعة المشروع من حيث العمالة وحجم الانتاج - المبيعات ورأس المال المستثمر، و على سبيل المثال، حددت منظمة التعاون الاقتصادي وتنمية المنشآت التي تستخدم 99 عاملا فأقل بأنها منشآت صغيرة.<sup>(2)</sup>

إلا أن هناك تعاريف ترتبط بنوع الصناعة والمنتج يؤخذ بهما كذلك . فمثلا المشروعات الصغيرة تشمل الصناعات الحرفية التي تستخدم طرق التصنيع التقليدية وتنتج منتجات يدوية وتقليدية تخدم الطبقات محدودة الدخل او الصناعات التي تستخدم طرق التصنيع ما بين الحديثة والتقليدية وتتميز بتصنيع منتجات يزداد عليها الطلب.

كما أن بعض الشركات الهندسية والدوائية والكيميائية التي تستخدم تقنيات حديثة في عمليات الانتاج تنتج منتجات متطورة والتي تعمل في بعض الاحيان بعقود من الباطن مع الشركات الكبيرة يمكن لهذه الشركات ان تندرج تحت مسمى المشروعات الصغيرة.

وهناك طريقة أخرى أخيرا ، وهي أكثر تعقيدا في تعريف تلك المشروعات وهي " طريقة الربحية" ، وتعتبر هذه الطريقة أكثر صعوبة حيث تتنوع الأرباح الناتجة عن المشروعات باختلاف أنواع المشروعات نفسها ، ولتوضح هذا المفهوم يمكننا أن نقارن بين صاحب مشروع في مجال النسيج مثلا وبين سمسار بورصة يعمل لدى كل منها 50 عامل ، فقد يصل إجمالي الأرباح السنوية عن الصفقات المالية في مجال السمسرة إلى مئات الملايين من الدولارات ، بينما تصل أرباح تصنيع النسيج إلى أقل من ذلك بكثير ، وبالتالي يجب مراعاة المقارنات المبينة على الأرباح العديد من العوامل التي تتعلق بنوع المشروع الذي يتم تقديمه.<sup>(3)</sup>

وتمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة واحدة من أهم الركائز التي يعتمد عليها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث أنها توفر فرص عمل حقيقية وواعدة ومتنوعة.

وتلعب هذه المشروعات دورا فاعلا ومؤثرا في سد الفجوة بين رؤوس الاموال الضخمة وسبيل توظيفها وتلبية احتياجات الصناعات الكبيرة، وذلك بفضل التقدم التكنولوجي وتحرير الاسواق مما ساهم بقسط وافر في خلق اجيال جديدة من المؤسسات والاعمال التي تتسم بالنمو المتواصل .

<sup>2</sup> OECD, (2006) *Globalization and Small and Medium Enterprises (SMEs), Vol. 1, Synthesis Report* (Paris, p:142.

<sup>3</sup> Bob Lawson, (2006), *Quick Response for Small and Medium-sized Enterprises - A Feasibility Study* (University of Wales, Cardiff/The Textile Institute, p:157.

لقد ساهمت هذه العوامل مجتمعة في تهيئة فرص للبقاء والنماء كبيرة امام المشروعات الصغيرة نسبة لما تتميز به من مرونة وحيوية امام المستجدات والمتغيرات الاقتصادية منها والسياسية والاجتماعية.

انه على الرغم من ان المنشآت الصغيرة في الدول النامية تواجه حزمة من المخاطر المتمثلة في تأمين الحصول على التكنولوجيا، وتأمين الاستثمارات لزيادة وتحسين الانتاجية والتنافسية، التعامل المباشر مع المستهلك.

## 2 مفهوم إدارة المخاطر :

ينشأ الخطر عندما يكون هناك احتمال لأكثر من نتيجة والمحصلة النهائية غير معروفة ، ولأنه لا يوجد مشروع ليس به مخاطر بل جميع المشاريع بها مخاطر، وأن تحليل تلك المخاطر بعد التعرف عليها ومن ثم إدارتها تعتبر جزءاً مكمل لإدارة المشروع ومن دون ذلك سيكون المشروع عرضة للفشل .

و تحليل وإدارة مخاطر المشروع عبارة عن العملية التي تمكن من معرفة المخاطر وتحليل تلك المخاطر ، ومن ثم وضع الحل المناسب الذي يزيل ذلك الخطر أو يقلل من آثاره. وبشكل آخر فهي العملية التي تزيد من نجاح وإنهاء المشروع من منظور التكلفة والوقت والمواصفات، بأقل ما يمكن من مشكلات (4) .

وعمليات إدارة وتحليل المخاطر هي عمليات صممت لإزالة أو التخفيف من آثار المخاطر التي تحدد إنجاز أهداف المشروع. وتتضمن إدارة المخاطر تحديد المقاييس الوقائية لتجنب المخاطر أو تخفيف حدة تأثيرها. ومن ثم فهي تعنى عمل أقصى ما يمكن لتخفيف هذه المخاطر خلال جمع المعلومات الجيدة وبالتالي وضوح الرؤية لدى صانعي القرار. كما أن هناك إستراتيجية إزالة المخاطر في المشروع ، التقليل من المخاطر أهم الاستراتيجيات في إدارة المخاطر ، ومن ثم هذه الإستراتيجية تعمل على فهم جيد للمشروع يقود هذا الفهم إلى تكوين خطط واقعية ومنطقية في تقدير تكلفة المشروع وتحديد مدة المشروع ، و الفهم الجيد للمخاطر في المشروع يمكن جميع الأطراف المتعلقة بالمشروع

<sup>4</sup> Beckers, Stan , (2004), "A Survey of Risk Management Theory and Practice", in Carol Alexander (Editor), Risk Management and Analysis, Volume 1: Measurement and Modeling Financial Risk, John Wiley and Sons, West Sussex p:321 .

ويستفيد أصحاب المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة من استخدام تحليل المخاطر والذين يهتمهم معرفة مواطن المخاطرة في المشروع والقيام بتحليل تلك المخاطر وعلى ضوء ذلك يتم وضع الحلول المناسبة.

وتواجه المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة العديد من المخاطر كلما سعت إلى الخروج عن نطاق الأسواق المحلية ومحاوله اختراق السوق العالمي ، تتمثل هذه المخاطر فيما يلي :-  
-مخاطر الحصول على المعلومات (عن الدول ، عن الأسواق ، القطاعات ، الأعراف الثقافية ، المنتجات).

- مخاطر بناء القدرات التكنولوجية ، وتقنيات التجارة العالمية .

- مخاطر التسويق ( تكاليف السفر ، الترويج ، الاشتراك في العروض التجارية والمعارض).

- مخاطر التوثيق التجاري (التعقيد في الفواتير ، خطابات الائتمان ، النماذج الأخرى) .

- مخاطر التمويل التجاري ( توافر التمويل ، الآلية ، طريقة الدفع) .

- مخاطر النقل والتوزيع .

-مخاطر التعريفات الجمركية واللوائح والاتفاقات التجارية .

### 3- مفهوم العناقيد الصناعية ( The industrial Clusters ) :

إن واحداً من أهم المحددات للمقدرة التنافسية للصناعات هو انتشار ظاهرة العناقيد الصناعية، تلك الظاهرة التي وقفت وراء تفسير تميز دولة بعينها في صناعات دون غيرها. وهي الظاهرة التي أصبح لزاماً على كل دولة تسعى إلى تعزيز مقدرتها التنافسية أن تنظر إليها بجدية.

فالعنقود كما تعرفه الأدبيات الاقتصادية هو تجمع يضم مجموعة من شركات التي تجمع بينها عوامل مشتركة كاستخدام تكنولوجيا متشابهة أو الاشتراك في القنوات التسويقية ذاتها أو الاستقاء من وسط عمالة مشترك أو حتى الارتباط بعلاقات أمامية وخلفية فيما بينها. ويضم هذا التجمع كذلك مجموعة من المؤسسات المرتبطة به والداعمة له، والتي يعتبر وجودها ضرورة لتعزيز تنافسية أعضاء التجمع كالجوامع والمعاهد التعليمية.<sup>(5)</sup>

ويتجاوز هذا المفهوم فكرة التجمع المجردة إلى إرادة حقيقية للتعاون والتنسيق بين عناصر السلسلة المختلفة تؤدي في نهاية الأمر إلى تحقيق ربحية أعلى للجميع، من خلال خلق وسط من المنافسة التي تؤدي إلى رفع الإنتاجية. وهي الفكرة التي تقف في جوهرها في وجه النظرة

<sup>5</sup> Schmitz, H., 1992, 'On the Clustering of Small Firms', IDS Bulletin 23 (3) LONDON, P: 64.

التقليدية للصناعة، والمتمثلة بالقطاع الذي يشمل جميع الصناعات ذات الإنتاج النهائي المتشابه، والمرتبطة غالباً بالتردد في التنسيق والتعامل بين المنافسين والاعتماد الأكبر على الدعم والحماية الحكومية دون غيرها.

وربما كان أحد أهم عوامل نجاح العناقيد في كونها تكفل وجود موردين محليين لمدخلات الإنتاج وبكلف أقل نسبياً من استيرادها مما يؤثر إيجاباً على منافسة الصناعة في السوق المحلي والعالمي. حيث أنه وكلما اتجهت الصناعات الداعمة والمرتبطة إلى إنتاج أجزاء محددة ومتخصصة من مدخلات الإنتاج، كان لها دور أكبر في مساعدة الصناعة الرئيسة على التطور والمنافسة عالمياً.

ومن الجدير بالذكر أن العنقود كما تم تعريفه سابقاً قد يكون الشكل الأكثر نضجاً للعمل التكاملي ما بين المؤسسات العاملة في اقتصاد ما، في حين يمكن أن توجد أشكال أخرى للتجمعات الصناعية تشكل في جوهرها عنقوداً محتملاً Potential Cluster، وهي الأشكال التي تعد من زاوية عملية الأكثر أهمية لواضعي السياسة في الدول النامية. فمعرفة ما يمكن أن يكون عنقوداً ودراسة الظروف المحيطة به ستسهم بشكل فاعل في توجيه السياسات التنموية، لحفزه للانتقال إلى عنقود ناضج.

ويذكر أن العناقيد في العادة تتخذ صبغة مكانية بتركزها في مكان جغرافي واحد، وهو ما يطلق عليه بالعنقود المكاني (أو الإقليمي) Regional Cluster (مثال ذلك صناعة الكمبيوتر والخدمات ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات في Valley Silicon) حيث تعتمد درجة تركيز العناقيد إلى حد ما على مدى تطور وسائل النقل والاتصالات، الأمر الذي يتوقع معه أن يكون للتطور الكبير في مجال الاتصالات أثر على هذه الظاهرة، وخصوصاً في الصناعات القائمة على المعرفة كصناعة تكنولوجيا المعلومات والخدمات المرتبطة بها.

ويعتبر مفهوم العنقود مفهوماً ديناميكياً متحركاً وليس استاتيكيماً ساكناً، حيث أنه يحتوي على سلسلة من العلاقات والتأثيرات الداخلية والخارجية تؤدي إلى زيادة التنوع التكنولوجي للمنطقة وتطور ونمو العنقود باستمرار. وتعد الشركات الرائدة entrepreneurial في إدارة واستخدام التكنولوجيا بمثابة القوة المحركة في هذا العنقود. وتعتبر هذه العملية الديناميكية وغير المتوقفة مصدراً هاماً لظهور آفاق إنتاجية عالية تحتبئ في طيات التطبيقات التكنولوجية.

ومن الجدير بالذكر أن الديناميكية المنظمة لا تعتمد فقط على التوسع في عوامل الإنتاج وإنما كذلك على تطور القدرات الإنتاجية وتفاعل هذه القدرات مع الفرص الجديدة في الأسواق، والتي تؤدي باستمرار إلى تطوير منتجات جديدة تؤدي بدورها إلى إعادة تشكيل الأسواق.

وتتميز الشركات الرائدة بأنها قادرة على توليد قدرات إنتاجية فريدة من نوعها، وانتهاز الفرص لتطوير منتجات جديدة مما يجدو بالشركات الأخرى بالعمل على زيادة آفاق تخصصها في العنقود. ولا يتوقف دور بعضها عند هذا الحد، وإنما يتعداه ليلعب دوراً مفصلياً في تنمية الاقتصاد بشكل عام وتطوير القدرات والمهارات التكنولوجية في العنقود، وتسمى هذه الشركات بالشركات التنموية *Developmental Firms*.

### ثانياً : آليات مواجهة العنقود الصناعية لمخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة

تعتبر العنقود الصناعية واحدة من أهم الركائز التي يعتمد عليها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتلعب هذه العنقود دوراً فاعلاً ومؤثراً في سد الفجوة بين رؤوس الأموال الضخمة وسبل توظيفها والمساهمة في رفع القدرة التصديرية التنافسية للمجتمع . وقد ساهمت العنقود الصناعية في تهيئة الفرص للبقاء والنماء للمشروعات الصغيرة نسبة لما تتميز به من مرونة وحيوية أمام المستجدات والمتغيرات الاقتصادية منها والسياسية والاجتماعية . حيث ترتب على دخول المشروعات الصناعية في عنقود مجموعة من المزايا التي تسهم في دعم وزيادة قدرة العنقود على مواجهة المخاطر التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في حالة عملها بشكل منفصل ، الأمر الذي يؤدي إلى دعم الدور الحيوي الذي تلعبه المشروعات الصناعية على المستوى القومي بما يساهم في زيادة قدرة تلك المشروعات على مواجهة احتياجات ومتطلبات السوق المحلي والعالمي، بالإضافة إلى ما أسهمت فيه من توفير فرص عمل حقيقية وواعدة ومتنوعة مما أسهمت به في تخفيف حدة البطالة والفقر والذي تعاني منه غالبية الدول الساعية للنمو . يمكن تقسيم تلك الآليات إلى آليات على مستوى المنشآت (المنتجين) ، و آليات على مستوى المستهلكين ، و آليات على المستوى القومي :

### أولاً : آليات مواجهة المخاطر على مستوى المنشآت (المنتجين)

يساهم العنقود الصناعي في مواجهة المخاطر على مستوى المنشآت الداخلة في العنقود ، تتمثل أهم تلك الآليات في الآتي :

#### 1 - زيادة الإنتاجية :

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه أية منشأة صناعية من الدخول في عمليات إنتاجية هو تحقيق أعلى معدلات إنتاجية، لذا فإن تكوين العنقود الصناعي يساعد المنشآت الصناعية على تحقيق هدف زيادة الإنتاجية، وذلك بسبب تحقيق عدد من العوامل التي تؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية التي تحققها المنشآت الداخلة في العنقود وتتمثل أهم تلك العوامل في ما يلي :-

#### - سهولة الحصول على المدخلات الإنتاجية :

حيث يؤدي التقارب الجغرافي للمنتجين والموردين المتخصصين في المدخلات الأساسية اللازمة للإنتاج إلى سهولة حصول المنشآت على احتياجاتها ومتطلباتها من المدخلات الأساسية من الموردين المحليين الذين يعملون بالقرب من العنقود، الأمر الذي يؤدي إلى خفض تكاليف الاستيراد والتأخيرات (Delays) وبالتالي زيادة السمعة الجيدة للموردين المحليين .<sup>(6)</sup> ، كذلك يسهم التقارب الجغرافي في تحسين الاتصالات بما يمكن الموردين من تقديم الخدمات المساعدة والداعمة لمدخلاتهم مثل خدمات التركيب والتشغيل، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض المخاطر الناجمة عن عيوب الصناعة .

وعلى الجانب الآخر فإن التعاون مع الموردين الموجودين في العنقود يتغلب على بعض المشكلات التي قد تظهر عند التعامل مع موردين من خارج العنقود، والتي تتمثل في تعقد وصعوبة المفاوضات ومشاكل التحكم والإدارة والتي قد تؤثر سلباً على مرونة عمل المنشآت، لذا فإن العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين المنشآت الداخلة في العنقود تسهم في تنفيذ الصفقات بأقل مخاطرة .

#### - انخفاض تكاليف الصفقات :

يسهم التقارب الجغرافي للمنشآت الموجودة في العنقود في انخفاض تكاليف الصفقات ، وتشير تكاليف الصفقات ، إلى كل تكاليف الأنشطة المتعلقة بتنفيذ المشروع ولا تدخل ضمن تكاليف الإنتاج ، مثل جمع المعلومات والتفاوض والرقابة والإشراف .

فكلما انخفضت تكاليف الصفقات عن تكاليف الإنتاج ، تزداد فرص المنشأة في التأثير على السوق من خلال توسيع وزيادة إنتاجها وأنشطتها ، وعلى الجانب الآخر يؤدي انخفاض تكاليف الصفقات إلى إجبار المنشآت على توجيه طاقاتها إلى خطوط الإنتاج الأكثر ربحية .<sup>(7)</sup>

#### - انخفاض تكاليف النقل (الميزة الرئيسية) :

فالتركز الجغرافي للمنشآت العنقودية في مكان متقارب يؤدي إلى انخفاض تكاليف النقل اللازمة لنقل المدخلات والمواد الخام بين منشآت العنقود الأمر الذي يؤدي إلى خلق ميزة لوجستية (Logistic) للعنقود ، و تشير الميزة اللوجيستية إلى درجة ضبط وإدارة تدفق المواد الخام ،

<sup>6</sup> Sudesh Kumar, 2005 , Development of Industrial Cluster, United Kingdom, online: [www.mpra.ub.uni-muenchen.de/171](http://www.mpra.ub.uni-muenchen.de/171) .

<sup>7</sup> Tavares de Araujo Jr, 2006 , Transaction Costs and Regional Trade, OAS Trade Unit, May 2006, online <http://www.sice.oas.org/tunit/Studies/TRANS/transac1.asp#Abstract>

وعمليات الإنتاج والتوزيع ، ثم النقل إلى أسواق الاستهلاك في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة . (8)

وتؤدي هذه الميزة إلى توفير الوقت والنفقات وتحقيق جودة عالية في الإنتاج ، فضلاً عن زيادة الإنتاجية والكفاءة لكل عنصر من عناصر الإنتاج ، ويرتبط تحقيق تلك الميزة بتوافر عدد من المحددات أهمها البنية الأساسية الجيدة بالإقليم الذي يعمل به العنقود.

### - انخفاض تكلفة المخزون :

ينجم عن العلاقات العنقودية ظهور علامات التكامل الخلفي ، والتي تعني قيام المنشأة بإنتاج بعض المواد التي تحتاج إليها منشآت أخرى كمدخلات في العملية الإنتاجية، كأن تقوم المؤسسة أو المنشأة بإنتاج المواد الخام أو المواد نصف المصنعة التي تحتاج إليها المنشأة الأخرى . والذي بدوره يؤدي إلى حدوث سرعة تداول المدخلات الوسيطة والسلع نصف المصنعة والنهائية ، مما يؤدي إلى انخفاض حاجة المنتجين إلى الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون . (9) وبالتالي تنخفض التكاليف والمخاطر الناجمة عن ذلك المخزون مما يساهم في دعم إنتاجية المنشأة .

### 2 - زيادة الحصة السوقية :

حيث تسعى المنشآت إلى الانضمام للعنقود من أجل التمتع بمزايا زيادة الطلب المحلي الناجم عن الصناعات المرتبطة، وبالتالي زيادة قدرة المنشأة في الحصول على نصيب أكبر من السوق، مما يزيد من قدرتها على مواجهة المنافسة المحلية أو الخارجية. ويرجع السبب في ذلك إلى أن العناقيد تمثل أسواقاً مختلفة متركزة في مكان واحد ، وبالتالي تمكن الموردين من الحصول على الأسعار المرضية وتحقيق الكفاءة المطلوبة في التسويق وخدمات ما بعد البيع ، وذلك على عكس التعامل مع الأسواق المتفرقة أو المنفصلة (البعيدة) التي تؤدي إلى ارتفاع التكاليف .

كما يساهم العنقود في شمولية المعرفة بالسوق فكل منشأة على حدة تعرف جزءاً عن السوق وتقوم بنشر تلك المعلومات بين المنشآت الداخلة في العنقود .

### 3- زيادة القدرة الابتكارية :

<sup>8</sup> Gunther Maier, and Edward M. Bergman 2006 , *STATED PREFERENCES FOR TRANSPORT AMONG INDUSTRIAL CLUSTER FIRMS*, Vienna University of Economics and Business Administration , Vienna, Austria, p: 173-

<sup>9</sup> van Dijk and R. Rabellotti, (eds) 2006 , *Enterprise Clusters and Networks in Developing Countries*, London: Frank Cass, p:89

حيث يسهم العنقود الصناعي في تنمية وتحفيز الطاقات الابتكارية ، والتي تمكن المنشآت من الحصول على المدخلات الجديدة ، والمنتجات المتنوعة ، والتي تتلاءم مع أذواق المستهلكين ، كذلك تساعد تلك الطاقة الإبتكارية في انخفاض تكاليفالتجريب Experimental (Costs) وذلك بسبب توافر معلومات تكنولوجية جديدة داخل العنقود تمكن المشروعات من التعرف على الفرص السوقية المتاحة للاستثمار في منتجات وخدمات جديدة أو تطوير مراحل التصنيع، بما يسهم في انخفاض التكاليف والمخاطر التي تتحملها المنشآت الداخلة في العنقود . ويجب الإشارة إلى أن العناقيد الصناعية تكون فيما يعرف بسلسلة الابتكارات (Innovation Chain) ، وهي تعني التعاون بين المنشآت والجامعات ومراكز الأبحاث ومنظمات الصناعات الداعمة ، والمجالس المحلية والحكومية بالشكل الذي يحقق أهداف التنمية الصناعية للدولة ، حيث يؤدي هذا التعاون إلى زيادة الابتكارات وتحقيق أفضلية للصناعة ككل تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية

#### ثانياً : آليات مواجهة المخاطر على مستوى المستهلكين

إن الهدف الأساسي من تكوين العنقود هو تقديم منتجات وخدمات تُشبع احتياجات المستهلك ورغباته، لذلك فإننا نجد أن تفضيلات المستهلكين للسلع تلعب دوراً كبيراً في تحديد أنواع المنتجات التي يقوم بإنتاجها العنقود، وكذلك أنواع المشروعات الصغيرة التي يمكن أن تندمج في عنقود واحد لتعظيم الفوائد المتحققة للمستهلكين من منتجات العنقود .<sup>(10)</sup> لذا يعتبر المستهلكون مصدراً هاماً لتدفق الأفكار والابتكارات للمنشآت الداخلة في العنقود . وبالتالي نجد أن كل المنشآت تحرص على وجود مركز لخدمة المستهلكين يعمل على تلقي مقترحاتهم وشكواهم بما يعظم من الفوائد والمنافع المتحققة للمستهلك . وعلى الجانب الآخر نجد أن وجود العلاقات التكاملية والتقارب الجغرافي لمنشآت العنقود يؤدي إلى انخفاض تكاليف التسويق .

وبالتالي يجعل الشراء من العناقيد أكثر جاذبية للمستهلكين ، حيث يوجد بالعنقود عديد من البائعين في مكان واحد ، وهو الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض مخاطر الشراء نتيجة تعدد مصادر الشراء .

بالإضافة إلى ذلك فإن انخفاض تكاليف الإنتاج والصفقات ، وتكاليف النقل بالنسبة للمنتجين يؤدي إلى انخفاض السعر النهائي للمنتج ، الأمر الذي يؤدي إلى حصول المستهلك على منتج

<sup>10</sup> Pedersen, P.O., 2004, 'Clusters of Enterprises Within Systems of Production and Distribution', online [www.kstc.org/Clusters/Index.htm](http://www.kstc.org/Clusters/Index.htm) .

عال الجودة وبأسعار مقبولة، وبالتالي لا يتعرض لمخاطر الغش والاستغلال من قبل بعض المنتجين.

### ثالثاً : آليات مواجهة المخاطر على المستوى القومي :

يسهم العنقود الصناعي في تحقيق المزيد من الأهداف القومية التي تعود بالنفع على الاقتصاد القومي ، ومن أهم تلك الأهداف خفض معدلات البطالة والتخفيف من حدة الفقر ورفع القدرة التنافسية للاقتصاد القومي .

#### 1 خفض معدلات البطالة والتخفيف من حدة الفقر :

يترتب على دخول المنشآت الصغيرة والمتوسطة في العناقيد مجموعة من التغيرات التي تؤثر على حياة الفقراء عن طريق تحسين قدرة الأفراد، وطاقاتهم سواء كانوا عمالاً ، أو منتجين بالشكل الذي يمكنهم من تحسين دخولهم وزيادة رفايتهم .

حيث تسمح العناقيد لصغار المنتجين باستخدام أفضل للمواد والموارد المتاحة مثل المدخرات صغيرة الحجم أو عمالة الأسرة ، وتوليد الدخل ، والتي في مثل هذه العوامل لا تنتج أية آثار إيجابية بشكل منفرد إذا لم تندمج في عنقود ، حيث يترتب على دخول المنشآت في عنقود مجموعة من المكاسب ، وهي مكاسب التكتل (Agglomeration gains) وذلك بالنسبة للشركات الداخلة والمدعمة للعنقود ، مثل انتعاش أسواق العمل ، سهولة الحصول على المدخلات ، توافر المعلومات والتكنولوجيا .<sup>(11)</sup>

وتسهم فكرة العناقيد الصناعية والتي يتم فيها التركز الجغرافي (geographical concentration) ، لنفس الصناعات والصناعات المرتبطة والداعمة في زيادة فرص العمالة للعمال ذوي المهارات المتشابهة ، الأمر الذي يؤدي إلى التخفيف من حدة البطالة ، ويشجع بذلك سوق العمل على توليد فرص عمالة متزايدة ، مما يكون له أكبر الأثر على محاربة الفقر والتخفيف من آثاره .

ولتحليل العلاقة بين العناقيد والفقر سيتم التركيز على سمات ثلاثة تؤثر على كل من العمال والمنتجين في العنقود ، وبالتالي لها أثر مباشر على الفقر :-

#### أ - موقع العنقود Location Cluster

<sup>11</sup> Khalid Nadvi and Stephanie Barrientos, 2006, INDUSTRIAL CLUSTERS AND POVERTY REDUCTION *Towards a methodology for poverty and social impact assessment of cluster development initiatives*, Institute of Development Studies, University of Sussex, online [www.unido.org](http://www.unido.org) .

تشتد حدة الفقر في الدول النامية ، وتختلف مستويات الفقر بين الريف والحضر ، ولكن الفقر في الريف يمثل نسبة أكبر من إجمالي الفقر الكلي على مستوى القطر النامي . وهذا يؤكد على أهمية الدخول الزراعية (دخول المزارعين) ، والعمالة خارج المزارع بالنسبة لفقراء الريف ، وبناء علي ذلك فإن العناقيد في الريف (Rural Clusters) خاصة في مجال المعالجة الزراعية ، وأنشطة الخدمات الزراعية ( تنقية دودة القطن تمثل أولى مراحل سلسلة القيمة لعنقود المنسوجات ، رش المبيدات وغيرها ) ، والتي تعتمد على عمل الأسرة ، خاصة الأسر التي لا تمتلك أراضي ، تعتبر أحد المصادر الهامة لتوفير الدخل لفقراء الريف وهم القطاع غير الرسمي لاقتصاديات الدول النامية. (12)

### أ - القطاعات والمنشآت Sectors and Firms

حيث تشير الدراسات إلى أن القطاعات والمنشآت الداخلة والداعمة للعنقود لها آثارها على الفقر ، فالعناقيد الصناعية في الغالب عبارة عن صناعات صغيرة ومتوسطة ، وتلك النوعية من المشروعات تتسم بالإنتاج كثيف العمالة ، لذا فإن أغلب العناقيد الصناعية في الدول النامية تركز على الصناعات كثيفة العمالة ، مثل صناعات الأحذية والأثاث ، ومراحل تصنيع الغذاء ، ومنتجات المعادن .

### ج- العمالة Employment

العديد من الصناعات كثيفة العمالة الموجودة في العناقيد الصناعية تجذب العمال غير المهرة والعمالة المهمشة في المجتمعات الفقيرة ، مثل المرأة ، المهاجرين ، الأطفال . وتلعب طبيعة المهارات دورا هاما في التعرف على أفقر الفقراء ، فتوليد عمالة غير ماهرة يجذب الفئات الأفقر عن العمالة الماهرة ، ولكن يجب ملاحظة أن اعتماد العنقود على العمالة غير الماهرة فقط من شأنه أن يؤثر سلبا على الفقر وذلك لضعف مخرجات العنقود وجودته ، وبالتالي لا بد أن يوضح كل عنقود طبيعة المهارات للعاملين التي يحتاجها لرفع المستوى الإنتاجي للعنقود ، ونسبة العمالة التي لا تتطلب المهارات واللازمة لإنجاز العمل .

<sup>12</sup> Eric A. Scorsone ,2005, "Industrial clusters: Enhancing rural economies" through business linkages " *University of Kentucky* , <http://www.ext.msstate.edu/srdc> .

اتضح من التحليل السابق أن هناك علاقة وأثراً مباشراً لسمات العنقود على تخفيف حدة الفقر ، حيث أوضح التحليل تأثير العنقود في الريف في مراحله الأولى على امتصاص الجزء الأكبر من العمالة ، والتي تتسم بالبداية في العمل (مراحل الزراعة الأولى المتمثلة في البذور - رش المحصول - جني الثمار وغيرها ) ، وأن ذلك يؤدي على المستوى الكلي إلى استقرار العمالة ، وعدم الهجرة من الريف للمدن ، مما له أكبر الأثر على الاقتصاد القومي .

أيضا فإن تأثير القطاعات والمنشآت الداعمة والمرتبطة بالعنقود له أكبر الأثر على تخفيف حدة الفقر ، حيث تتسم هذه المنشآت بالنتاج كثيف العمالة ، مما له آثاره الكبيرة على التخفيف من حدة الفقر وتوليد الدخل ، من خلال التوظيف كثيف العمالة ، وهو ما تتسم به الدول النامية .

## 2 - آليات مواجهة المخاطر عن طريق رفع القدرة التنافسية للاقتصاد القومي

يمثل النظام العالمي الجديد ، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية ، تحديا كبيرا وخطرا محتملا لدول العالم ، أو بالأحرى شركاته ، وبخاصة تلك الموجودة بالدول النامية. ومن المعروف أنه - في الوقت الحاضر - فإن الشركات هي التي تتنافس ، وعليه فإن الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية ، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها (وهو أحد تعاريف القدرة التنافسية) . ومن ثم يرتبط مستوى المعيشة في دولة ما وبشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها ، وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير .

وتستطيع الصناعات المتميزة المنافسة محليا وعالميا ، عندما تتشكل المنشآت والمؤسسات الداعمة والمرتبطة بها لتكون عنقودا صناعيا متكاملات تتعاون فيه المؤسسات لتحقيق ربحية أعلى للجميع . وتكمن خصوصية العناقيد الصناعية بإيجاد موردين محليين لمدخلات الإنتاج وتكلفة أقل نسبيا من استيرادها ، مما يؤثر إيجابا على منافسة الصناعة في السوق المحلي والعالمي .

وكلما اتجهت الصناعات الداعمة والمرتبطة إلى إنتاج أجزاء محددة متخصصة من مدخلات الإنتاج ، كلما كان لها دور أكبر في مساعدة الصناعة الرئيسية على التطور والمنافسة عالميا ، وبهذا يرتبط العنقود مباشرة برفع القدرة التنافسية للاقتصاد القومي .

ثالثا : خبرة دولية لدور العناقيد الصناعية في مواجهة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة

والمتوسطة - تجربة عنقود سيالكوت (Sialkot) في باكستان

تعرف مدينة سيالكوت (Sialkot) الباكستانية بمدينة الإبداع، لما تنتجه آلاف المصانع فيها من بضائع متنوعة ذات نوعية عالية وفريدة حاز الكثير منها على شهادات تقدير دولية بما دفع كبرى الشركات العالمية في الولايات المتحدة وأوروبا للتهافت على منتجات هذه المدينة، ورغم صغر حجم مدينة سيالكوت مقارنة مع مدن باكستانية أخرى، حيث لا يزيد عدد سكانها عن 700 ألف نسمة فإن انتشار الصناعة فيها وامتلاك سكانها للمهارات الفنية المطلوبة في مجالات متعددة أكسبها سمعة دولية، وتشتهر سيالكوت التي تقع على بعد 300 كيلومتر جنوب شرق العاصمة إسلام آباد بصناعة الأدوات الرياضية والأدوات الطبية والجلود والملابس. وتصل قيمة صادرات منتجات مدينة سيالكوت إلى 800 مليون دولار سنويا بما يقارب 4% من إجمالي الدخل القومي. (13)

ويسبب انتشار أعداد كبيرة من المصانع في مدينة سيالكوت، فإن هذه المدينة لا تعاني مشكلة البطالة المستشرية في بقية المدن الباكستانية، وعلى النقيض فإنها تستورد عمالة إضافية سنويا من مختلف المدن الباكستانية.

ويعد تعاون أصحاب مصانع سيالكوت وتجارها فيما بينهم أحد أسرار نجاح هذه المدينة وبروزها عالميا، فالملاحظ في إقليم سيالكوت أن أصحاب الصناعات فيها يقدمون 2.5% من عائدات مصانعهم لصالح تطوير البنية التحتية في المدينة بما في ذلك بناء مطار دولي. (14)

و بالتالي تعتبر سيالكوت المدينة الوحيدة في العالم التي يشرف القطاع الخاص فيها على تقديم معظم الخدمات الأساسية فيها للسكان، ابتداء من تطوير قطاع الاتصالات ومرورا بتمهيد الطرق ووصولاً إلى بناء مطار دولي وميناء أرضي وغير ذلك.

ويعتبر عنقود Sialkot لإنتاج الأدوات الجراحية في باكستان واحداً من أهم العناقيد الصناعية، وتنتج هذه العناقيد الملابس الجلدية والأدوات الرياضية. ويلعب هذا العنقود - الأدوات الجراحية - دوراً هاماً في السوق المحلية كما يساهم بنسبة كبيرة في الصادرات.

ويُنتج هذا العنقود الأدوات الجراحية المتخصصة ومنها المقصات، الموضع الجراحي، ومدى كامل من الآلات الدقيقة المتخصصة من حديد الدرجة الأولى العالى المقاوم للصدأ، ويشتمل على أكثر من 300 منتج.

<sup>13</sup> Industrial Cluster Development Authority, 2005, *Government of Pakistan, Surgical Instrument Industry of Pakistan: Issues in Export Growth and Development Draft Report*, on line [www.unido.org](http://www.unido.org).

<sup>14</sup> Nadvi, K., 1996, 'Small Firm Industrial Districts in Pakistan', Doctoral Thesis, Sussex: Institute of Development Studies, University of Sussex, UK, online [www.Sussex.edu.uk](http://www.Sussex.edu.uk).

ويتكون العنقود من 1500 مشروع صغير متخصص في مراحل معينة من طريقة الإنتاج ، بجانب هذه المشروعات ، هناك ما يقدر ب 1500 من الموردين ، وأكثر من 800 وحدة من المشروعات المتوسطة التي تُروّذ أنواع مختلفة من الصناعات والخدمات التكاملية. و يصدر 90 % من ناتج Sialkot ، إلى أوروبا وأمريكا الشمالية ، بينما يشارك العنقود ب 20 % من الصادرات العالمية ، وتعد باكستان بذلك ، المصدر الأكبر الثاني من الأدوات الجراحية ، بعد ألمانيا . (15)

#### أسباب نشأة العنقود:

في النصف الثاني من الثمانينات كانت المشروعات الصناعية الصغيرة تعتمد على السوق الأمريكية لتسويق منتجاتها من الأدوات الجراحية بدرجة كبيرة علاوة على أوروبا الغربية ، وقد واجهت تلك المشروعات مخاطر كبيرة هددت وجود هذه الصناعة وذلك خلال عام 1994 ، وترجع جذور هذه المخاطر إلى تقييد منظمة الغذاء والأدوية العالمية (FDA) لواردات الأدوات الجراحية من Sialkot التي اعتبرتها مصنوعة من معادن غير مقبولة لمواصفات ومقاييس الجودة العالمية (16)

وقد أصرت تلك المنظمة على ضرورة حصول هذه الواردات على شهادات الجودة المحددة ، وهذه الشهادات هي شهادة GMP وهي أحد مقاييس الكفاءة وهي قريبة الارتباط بمقاييس الجودة العالمية مثل الأيزو 9000 وسلسلها .

وتضمن هذه المقاييس تحقيق مستوى الجودة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج سواء في تصميم المنتج ، أو عملية التصنيع والتوزيع، ويتطلب تحقيق المشروعات للمستوى المطلوب من الجودة حدوث تغييرات في تنظيمات الإدارة والإنتاج في المشروعات ، ويرتبط حدوث هذه التغييرات بتحسين مستوى التعليم والتدريب وتدقيق المعلومات ، وانتشار المعرفة على مستوى المشروع الفردي ، وذلك بجانب حدوث تغييرات في العلاقات الأفقية والرأسية بين المشروعات (17) .

<sup>15</sup> Nadvi K., and Halder, G., 2004, "Local Clusters in Global Value Chains: Exploring Dynamic Linkages Between Germany and Pakistan", *IDS Working Paper 152*, Institute of Development Studies, Brighton, pp: 536 .

<sup>16</sup> Nadvi, k., 1999, *The Cutting Edge: Collective Efficiency and International Competitiveness In Pakistan* (Oxford Development Studies, V.27, n.1,) pp. 82, 83.

<sup>17</sup> Dion, C., Lanoie, p. and Laplant, B. 1997, *Monitoring Environmental Standards; Do Local Conditions Matter?* (World Bank Development, Research Group Policy, Working Paper n. 1701,), p.6, online [www.Worldbank.org](http://www.Worldbank.org) .

ولكي يتمكن المنتجون من مواجهة شروط الجودة العالمية ورفع مستوى الكفاءة الاقتصادية، فيجب تخفيض مستوى التكاليف وزيادة مستوى الإنتاجية ، وبذلك وضعت هذه المخاطر المشروعات الصناعية في تحد كبير .

و في الوقت الذي صدرت فيه هذه القرارات ، كان 75% تقريباً من المشروعات الكبيرة المنتجة للأدوات الجراحية قد حصلت على شهادة الأيزو 9000 ، وحدث ذلك في الوقت الذي لم تكن المشروعات الصغيرة لديها أية معرفة عن هذه الشهادات .

ويرجع السبب في ذلك لعدم معرفة المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ، مثل مركز تنمية الصناعات المعدنية ( MIDC ) ، أو إتحاد صناعة الأدوات الجراحية لأية معلومات عن هذه الشهادات .

وقد ترتب على هذه المخاطر انخفاض مبيعات المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق الأمريكية ، والتي تعد أكبر مستوعب لصادرات المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة ، مما أدى إلى تخفيض مستوى إنتاج معظم المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، بجانب إيقاف بعض المشروعات الصغيرة لإنتاجها تماماً .

وتحولت بعض المشروعات لخطوط إنتاج أخرى مع محاولات لدخول أسواق جديدة مثل أسواق أوروبا وآسيا وشمال أفريقيا .

وبعد حدوث هذه المخاطر والأضرار الكبيرة التي لحقت بمشروعات إنتاج الأدوات الجراحية في Sialkot استطاعت المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة التغلب على ذلك ، من خلال تكوين عنقود يضم تلك المشروعات ، و قد تكون هذا العنقود من 300 مشروع صغير ، 80 مشروع متوسط ، 50 مشروع كبير ، 1500 مقاول من الباطن ، مجموعة مؤسسات مدعمة ومساعدة ، ومن هذه المؤسسات: (18)

(Metal Industries Development Center) MIDC .

وهو مركز لتنمية الصناعات المعدنية ولتوفير الخدمات الفنية للمشروعات ،

(The Surgical Instrument Manufacture's Association) SIMA .

وتقوم هذه المؤسسة بتوفير الواردات للمجتمع ، وتقوم بتقديم تسهيلات في النقل. وينتج العنقود 2000 نوع من الأدوات الجراحية ، وتعتبر السوق الأمريكية أكبر مستوعب لإنتاج العنقود ،

<sup>18</sup> Nadvi, K., 2004, "The Effect of Global Standards on Local Producers: A Pakistani case study", *Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading*, Edward Elgar Press, Cheltenham, forthcoming , online [www.cheltenham.com](http://www.cheltenham.com) .

حيث تستوعب حوالي 60% من إجمالي صادرات العنقود ، ويتم تصدير الأدوات الجراحية المصنوعة من الحديد المصقول عالي الجودة إلى أوروبا الغربية خاصة إنجلترا ، ويرجع ذلك لوجود عدد كبير من المقاولين من الباطن الذين يعملون في إنتاج الأدوات الجراحية عالية الجودة

#### عوامل دعم القدرة التنافسية للعنقود :

استطاعت المشروعات الداخلة في العنقود الاستفادة من مزايا الكفاءة التجميعية مما أدى إلى رفع القدرة التنافسية لمشروعات العنقود الذي ستحصل عليها.

فوجود المشروعات داخل العنقود جعلها تستفيد من الخدمات التي تقدمها مؤسسات العنقود ، وتعتبر هذه المؤسسات مصدراً هاماً لتدفق المعرفة والتكنولوجيا من الخارج بالإضافة إلى تدفق المعلومات بين المشروعات ، وتدعم هذه المؤسسات التعاون بين المشروعات سواء كان رأسياً أو أفقياً ويتضح ذلك مما يلي:<sup>(19)</sup>

في إبريل 1995 وبعد مرور 11 شهراً على قرار (FDA) بإصدار معايير الجودة طلبت مؤسسة توفير الواردات بالعنقود SIDA من الحكومة الباكستانية تقديم المساعدات المالية لمشروعات العنقود ، علاوة على مطالب الحكومة من مؤسسة SIDA بضرورة عقد الاتفاقيات مع مستشاري الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية لدراسة مدى إمكانية توفير التدريب الفني اللازم للمنتجين لتسهيل الحصول على شهادة GMP.

وفي يناير 1997 حصل 75 منتج على شهادة GMP بعد حصولهم على التدريب اللازم ، وبعد 10 أشهر أخرى وفي نوفمبر 1997 ازداد عدد الحاصلين حتى وصلوا 133 مشروع ، وفي عام 2005 وصل عدد المشروع في العنقود الحاصلة على هذه الشهادة إلى 200 مشروع<sup>(20)</sup> ، ولكي نحدد الدور الذي لعبه العنقود لإحداث هذه النتائج الإيجابية يمكن إيجاز ذلك في النقاط التالية :-

#### أ) حدوث تغيرات في الروابط الأفقية :<sup>(21)</sup>

بعد حدوث المخاطر حدثت تغيرات في الروابط الأفقية ، أي حدثت تغيرات في العلاقة بين المشروعات بعضها وبعض ، وكذلك حدثت تغيرات في علاقة المشروعات بمؤسسة

<sup>19</sup> Nadvi, K.,: Collective Efficiency And Collective Failure:. Op-cit, pp. 1615: 1617.

<sup>20</sup> Nadvi, K., and Halder, G., 2005, 'The Dynamics of Inter-Linked Clusters: The Surgical Instruments Sector of Sialkot, Pakistan and Tuttlingen, Germany', mimeo, Brighton, Institute of Development Studies, online [www.ids.ac.uk/ids/clusterl/conf/wkscf.html](http://www.ids.ac.uk/ids/clusterl/conf/wkscf.html)

<sup>21</sup> Nadvi, K., 1999, Shifting Ties: Social Networks In The Surgical Instrument Cluster Of Sialkot, Pakistan (Development And Change, v. 30, n. 1.), p. 822 .

توفير واردات العنقود (SIMA) ، حيث أشارت دراسة (Nadvi, k , 1999) ، و التي أجريت على عينة من 60 مشروع من مشروعات عنقود Sialkot ، توصلت إلى أن هناك زيادة في درجة تبادل المعلومات بين مشروعات العنقود ، نتيجة لتحاو و تعاون المشروعات معاً في كيفية مواجهة المخاطر وتبادل المعلومات بين المشروعات فيما يتعلق بالدور والجهود التي تقوم بها مؤسسة SIMA .

وقد استفاد عدد كبير من مشروعات العنقود من خدمات مؤسسة SIMA التي طالبت الحكومة بتمويل وتدعيم الاستشارات الأجنبية لمساعدة المشروعات ، وتأهيلهم للحصول على الشهادة ، ووافقت الحكومة الباكستانية على تقديم مساعدة قدرها 1.6 مليون دولار . كما طالبت المؤسسة الحكومة أيضاً بأن يصل حد الائتمان المتاح لإقراض مشروعات العنقود قروضاً ميسرة إلى 2.5 مليون دولار .

وأثبتت الدراسة الميدانية<sup>(22)</sup> أيضاً حدوث زيادة في العلاقات الأفقية بين المشروعات في العنقود من جهة وبين مؤسسة SIMA من جهة أخرى ، ويتضح ذلك من أن 61.6% من العينة استخدموا خدمات المؤسسة بصورة أكبر مما كانت عليه قبل حدوث المخاطر ، ويرجع ذلك لاستجابة المؤسسة السريعة لمواجهة المخاطر .

وكان هناك وجهة نظر شائعة بين المشروعات الصغيرة قبل حدوث المخاطر وهي أن مؤسسة SIMA تُدار بواسطة المشروعات الكبيرة المنتجة للأدوات الجراحية ، وتسيطر عليها (وهم قلة ولكن ذوي نفوذ كبير) ، ونتيجة لذلك يتم توجيه سياسة المؤسسة على نحو يضمن تحقيق مصالح المشروعات الكبيرة على حساب مصالح المشروعات الصغيرة .

إلا أنه مع حدوث المخاطر أثبتت الأحداث عكس ذلك بعد أن اهتمت مؤسسة SIMA بأن يحصل 200 مشروع في العنقود على التدريب ، وذلك لأن المشروعات الكبيرة تستطيع الحصول على شهادة GMP بطلب التدريب من المستشارين الأمريكيين مباشرة وعلى نفقتهم الخاصة . ونتيجة للتعاون الأفقي (الأداء المشترك) بين المشروعات وبين المؤسسات المدعمة استطاعت المشروعات الصغيرة داخل العنقود الحصول على شهادة GMP والاستمرار في الإنتاج والتصدير مرة أخرى .

(ب) حدوث تغيرات في الروابط الرأسية :

<sup>22</sup> Nadvi, K., Collective Efficiency And Collective Failure: op-cit, p. 1613.

لعلاج المخاطر التي تعرضت لها صناعة الأدوات الجراحية ، كان لابد من تخفيض مستوى التكاليف وزيادة الإنتاجية عن طريق تحقيق التوسع رأسياً وأفقياً ، ويتطلب تحقيق مستوى الجودة المطلوب تدفق المعلومات من خلال الموردين والمشتريين المتعاملين مع مشروعات العنقود ، وفي حالة فشل الموردين في توفير المواد الخام وفقاً لمستوى الجودة المطلوبة فإن المنتجين بدورهم لن يستطيعوا إنتاج السلع بنفس مستوى الجودة أيضاً ، وتحقيق المنتجين مستوى الجودة العالمية يمكنهم من تخفيض تكاليف المعاملات (Transaction cost) .

وتعني الروابط الرأسية : وجود الارتباطات والتعاون بين الموردين المحليين والمقاولين من الباطن والمشروعات والمشتريين الأجانب ، وبعد حدوث المخاطر استخدم أكثر من 75% من مشروعات العنقود التعاقدات من الباطن للحصول على الحديد المصقول عالي الجودة والمدخلات الأخرى ، وكذلك في تنظيم الإنتاج.

أيضاً فإن هناك علاقة وطيدة بين المنتجين والمشتريين الأجانب ، ويمثل المشترون الأجانب 85% من مصادر المعلومات السوقية والفنية بالنسبة لمشروعات العينة التي شملتها الدراسة السابقة. ويمكن تحليل الروابط الرأسية إلى : روابط خلفية وتكون بين المشروع والموردين للمواد الخام من ناحية وبين المشروع والمقاولين من الباطن من ناحية أخرى ، وروابط أمامية و تكون بين المنتجين والمشتريين سواءً أجانب أو محليين ، ويمكن تحليل هذه الروابط الرأسية والتغيرات التي طرأت عليها مع حدوث المخاطر في العنقود كما يلي :-

#### أولاً : الروابط الخلفية :

يستعرض الجدول رقم (1) التحسن في مستوى التعاون بين المشروعات والموردين ، حيث يلاحظ زيادة درجة تبادل المعلومات والخبرة مع الموردين وبين المشروعات ، مما يؤكد هذا على زيادة التعاون الرأسي بين الموردين والمنتجين ، فمع مستويات الجودة المطلوبة لابد من توافر الجودة في مدخلات الإنتاج مما أدى لضرورة زيادة درجة الاتصال بين الموردين والمنتجين وتبادل المعلومات.

#### جدول رقم (1)

التحسين في التعاون بين المشروعات والموردين

أوجه التعاون	المشروعات الصغيرة (عدد = 21)	المشروعات المتوسطة (عدد = 22)	المشروعات الكبيرة (عدد = 17)	إجمالي المشروعات (عدد = 60)

55	53	50	61.9	زيادة في تبادل الخبرة والمعلومات %
30	35.3	31.8	23.8	زيادة في التعاون لتحسين الجودة %

Source: Nadvi, K., 1999, collective Efficiency And Collective Failure: " The Response Of The Sialkot Surgical Instrument Cluster To Global Quality Pressures" (World Development, v. 27, n.9), p. 1614.

### ثانياً : الروابط مع المقاولين من الباطن

من شروط تحقيق المشروعات المنتجة للأدوات الجراحية مستوى الجودة المطلوبة توثيق كل من (Batch, lot) في كل مرحلة من مراحل الإنتاج. ويعرف الـ Batch بأنه الكمية المنتجة في عملية واحدة ، ويجب أن تحمل كروت توثيق خاصة بها، أما الإنتاج بالقطعة وهو Lot فهو أيضا فيحتاج إلى نفس الكروت . أما في حالة إسناد العملية لمقاولين من الباطن فيكون التوثيق مسئولية هؤلاء المقاولين الذين غالباً ما يكونوا أميين ، علاوة على أنهم غالباً ما يكون لديهم نقص في التدريبات الإدارية. وفي هذه الحالة فإن بعض المشروعات خفضت من حجم تعاقداتها من الباطن ، ولجأ البعض الآخر لتعيين مشرفين للتأكد من عملية التوثيق . ويرجع ذلك التخفيض لحرص المنتجين على أن تكون عملية التوثيق صحيحة حتى يحقق المنتج مستوى الجودة العالمية المطلوب. والنتيجة العامة هي انخفاض في حجم التعاقدات بين المشروعات والمقاولين من الباطن، ويتضح ذلك من الجدول رقم (2) .

### جدول رقم (2)

الانخفاض في التعاقدات بين المشروعات والموردين من الباطن في العمليات الأساسية

إجمالي المشروعات	المشروعات الكبيرة	المشروعات المتوسطة	المشروعات الصغيرة	الانخفاض في التعاقدات من الباطن بعد أزمات
---------------------	----------------------	-----------------------	----------------------	--

(عدد = 60)	(عدد = 17)	(عدد = 22)	(عدد = 21)	FDA
				العمليات الرئيسية
8.3	11.8	9.1	4.8	طرق المعادن %
11.7	17.7	13.6	4.8	الصقل %
23.3	29.4	27.3	14.3	البرد (البرادة) %
10.0	5.9	4.5	14.3	التلميع %
3.4	5.9	صفر	4.8	المعالجة الحرارية %

**Source** :Nadvi, K.,: " Collective Efficiency And Collective Failure " , op-cit, p.

1615.

### ثالثاً : الروابط الأمامية :

المقصود بها الروابط مع المشتريين ، ويلعب المشترون الأجانب في حالة إنتاج الأدوات الجراحية في Sialkot دوراً هاماً، و قد كانت الروابط بين المشتريين الأجانب والمنتجين المحليين قوية حتى أزمات 1994 ، ويعتبر المشترون الأجانب مصدراً مهماً ورئيسياً للتكنولوجيا ، كما أنهم قد لعبوا أيضاً دوراً هاماً بعد الأزمات لمساعدة مشروعات العنقود لتحقيق مستوى الجودة المطلوب للحصول على شهادة GMP.

و قد تمثلت مساعدة المشتريين الأجانب لمشروعات العنقود في إرسال المهندسين والخبراء لتدريب العاملين في مشروعات العنقود لمدة ثلاثة أشهر للحصول على شهادة GMP ، ومن ناحية أخرى فإن الاستشارات الأمريكية التي حصلت عليها المشروعات داخل العنقود ساهمت بشكل جوهري في تحسين مستوى الجودة ، وحدث هذه التحسن في شكل تدفق المعلومات والخبرات وتنظيم الإنتاج.

ويوضح الجدول رقم (3) مظاهر التحسن في تعاون المشروعات مع المشتريين الأجانب.

### جدول رقم (3)

مظاهر التحسن في تعاون المشروعات مع المشتريين الأجانب

إجمالي المشروعات (عدد = 60)	المشروعات الكبيرة (عدد = 17)	المشروعات المتوسطة (عدد = 22)	المشروعات الصغيرة (عدد = 21)	أوجه الروابط مع المشتريين
61.7	76.5	63.6	47.6	زيادة في تبادل المعلومات

				والخبرات %
65	47.1	81.8	61.9	زيادة التعاون لتحسين الجودة %
16.6	29.4	18.2	4.8	زيادة التعاون في التوسع الفني %
3.4	--	9.1	--	زيادة التعاون لتنظيم الإنتاج %
29.3	31.3	27	30	زيادة التعاون في تنمية نظام اعتبارات الجودة %

**Source:** Nadvi, K.,: Collective Efficiency And Collective Failure: op-cit. 1618.

ونتيجة للتغيرات التي حدثت في الروابط الأفقية والرأسية ، و حدوث تغيرات أيضاً في دور المؤسسات ، وصلت مبيعات العنقود في أواخر عام 1997 لمستوى أعلى منه قبل حدوث المخاطر في عام 1994 ، ووصلت قيمة المبيعات إلى 125 مليون دولار في 1996/95 بالمقارنة بحوالي 109 مليون دولار في 1994/93 ، وحصل 130 مشروع من 300 مشروع في العنقود على شهادة GMP .

وحصل مشروعان على شهادة الأيزو 9002 وقد حقق العنقود في عام 1997م زيادة في المبيعات قدرها 68% منها مقارنة بعام المخاطر 1994 ، وقد ازداد مستوى التوظيف في أكثر من 50 % من مشروعات العنقود ، وحصل ثلثي مشروعات العنقود على شهادة GMP ، بينما بدأ 37% من العاملين عمليات التدريب للحصول على شهادة الأيزو 9002 . وبالتالي تحطت المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة المخاطر التي لحقت بها وذلك عن طريق الانضمام إلى العنقود ، ومن ثم دعمت قدرتها التنافسية في ظل الاقتصاد العالمي الجديد .

مدى تطبيق المصارف الاسلامية لمعايير المحاسبة الاسلامية المتعلقة بعمليات

المراجعة الاسلامية في البنوك الاسلامية في الاردن

أ.د خليل إبراهيم الدليمي د عطاالله احمد الحسبان

جامعة اربد الأهلية

الأردن

### ملخص

هدفت هذه الدراسة الى اظهار اسس القياس المحاسبي لعمليات المراجعة في البنوك الاسلامية حسب معايير المحاسبة الاسلامية ، كما هدفت الى اظهار اثر ادوات القياس المحاسبي على القوائم المالية ، اضافة الى التعرف على الاطار النظري لعمليات المراجعة الاسلامية . وتم توزيع استبانة تتكون من 19 فقرة لتعبر عن متغيرات وفرضيات الدراسة وتم توزيع الاستبانة على المدققين الداخليين في البنوك الاسلامية في الاردن . وكان من اهم نتائج هذه الدراسة : ان البنوك الاسلامية تقوم على تحميل كافة التكاليف المباشرة على بضاعة المراجعة حتى تصبح في مخازن المشتري وبهذا فهي تطبق مبدأ التكلفة التاريخية عند تنفيذ عقود المراجعة واثباتها بالدفاتر بتاريخ تنفيذ عقد المراجعة ، و تقوم البنوك الاسلامية على توزيع ارباح عقد المراجعة حسب مدة العقد مع العميل وهذا يدل على استحقاق الايراد والمصرف لكل فترة عن الاخرى الامر الذي يسهل احتساب الزكاة دون النظر لارباح الفترات القادمة ، و يتم الاعتراف بإيرادات عقود عمليات المراجعة كالتزام متداول عند تاريخ تنفيذ عقود المراجعة ويقوم بعد ذلك المحاسب على توزيع الربح على مدة عقد المراجعة من خلال استخدام التسويات الجردية في نهاية الفترة المحاسبية من خلال تطبيق مبدأ مقابلة الإيرادات بالمصروفات . و كان من أهم توصيات الدراسة : ضرورة الاخذ بعين الاعتبار انه إذا تلف أو هلك جزء من هذه الموجودات قبل تسليمه، إلى العميل وكانت التبعية على المؤسسة فإن قيمة النقص يعتبر خسارة، ويخفض من القيمة الدفترية ، وان يتم الفصل بين أرباح المراجعة غير المقيدة وارباح المراجعة للامر بالشراء في القوائم المالية ، و ضرورة ان يتم الإفصاح عن الخسائر المتحققة من اختلاف اسعار الصرف وكذلك الأرباح المحققة من ذلك .

### Abstract

This study aimed to show the basis of measurement of accounting operations in

Murabaha Islamic banks according to Islamic accounting standards , also aimed to show how the impact of accounting measurement tools on the financial statements , in addition to the identification of a theoretical framework for Islamic Murabaha . Were distributed a questionnaire consisting of 19 paragraph to reflect the variables and hypotheses of the study questionnaire was distributed to the internal auditors in Islamic banks in Jordan. One of the most important results of this study: that Islamic banks are based on download all direct costs on commodity Murabaha to become the buyer stores and this they apply the principle of historical cost when implementing Murabaha contracts and provable books on the implementation of the Murabaha contract, and the Islamic banks on dividend Murabaha contract According to the contract period with the client, and this shows the revenue and expense entitlement for each period for the other to something that is easy to calculate Zakat without regard to profit next periods, and income is recognized Murabaha contracts as a liability trader at the date of implementation of Murabaha contracts and shall thereafter accountant on the distribution of profit over a decade Murabaha through the use of inventory adjustments at the end of the accounting period through the application of the principle interview revenue expenses . . And it was the most important recommendations of the study : the need to take into account that if damage or perished part of these assets before handed over to the client was related to the institution , the value of the shortage is a loss , and reduce the carrying amount , and - to be separation between the speculative unrestricted profit and trading profits to buy it in the financial statements , and that is the need to disclose the losses incurred from the different exchange rates as well as the profits realized

## مقدمة

تعتبر بيوع المراجعة من أهم أنواع البيوع شيوعاً في مجال التطبيق في واقع المؤسسات المالية الإسلامية، فقد تصل إلى أكثر من 95% من حجم العمليات الاستثمارية في بعض الأحيان، ولقد أهتم بها الفقهاء ووضعوا الأحكام الفقهية التي تضبطها. ولقد تبين من الدراسات الميدانية أن هناك اختلافات بين المؤسسات المالية الإسلامية في مجال المعالجات المحاسبية لمعاملاتها، مما دعى الحاجة إلى وضع معيار يوضح أسس القياس والإثبات لعملياتها والإفصاح عنها في القوائم المالية التي تعدها المؤسسة المالية حتى يمكن إعطاء معلومات دقيقة وسليمة ونافعة لمستخدمي معلومات تلك القوائم.

## مشكلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الاجابة عن الاسئلة التالية :

- 1- هل تطبق البنوك الاسلامية في الاردن متطلبات إثبات وقياس موجودات المراجعة والمراجعة للآمر بالشراء؟
- 2- هل تطبق البنوك الاسلامية في الاردن متطلبات وقياس الأرباح وتوزيع الأرباح المؤجلة للمراجعة والمراجعة للآمر بالشراء؟
- 3- هل تطبق البنوك الاسلامية في الاردن متطلبات العرض والإفصاح عن المراجعة والمراجعة للآمر بالشراء في القوائم المالية والإيضاحات حولها؟
- 4- هل تطبق البنوك الاسلامية في الاردن متطلبات تملك المؤسسة السلعة وقبضها والتوكيل فيهما والضمانات عليها

#### فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة فان الدراسة تعتمد على الفرضيات التالية :

- 1- لا تطبق البنوك الاسلامية في الاردن متطلبات إثبات وقياس موجودات المراجعة والمراجعة للآمر بالشراء .
- 2- لا تطبق البنوك الاسلامية في الاردن متطلبات وقياس الأرباح وتوزيع الأرباح المؤجلة للمراجعة والمراجعة للآمر بالشراء .
- 3- لا تطبق البنوك الاسلامية في الاردن متطلبات العرض والإفصاح عن المراجعة والمراجعة للآمر بالشراء في القوائم المالية والإيضاحات حولها .
- 4- لا تطبق البنوك الاسلامية في الاردن متطلبات تملك المؤسسة السلعة وقبضها والتوكيل فيهما والضمانات عليها .

#### اهمية الدراسة

تنبع اهمية الدراسة مما يلي:

- 1- ان معايير المحاسبة الاسلامية جاءت كبديل عن معايير المحاسبة الدولية التي يشوبها بعض الحسابات المحرمة في الدين الاسلامي الحنيف مما يستدعي الاهتمام بهذه المعايير ومعرفة التزام البنوك الاسلامية بمتطلبات معايير المحاسبة الاسلامية المتعلقة بالمراجعة .

2- ان عمليات المراجعة تشكل العامود الفقري لنشاطات البنوك الاسلامية في الاردن بحيث تمثل المراجعة نصيب الاسد من الممارسات التجارية مع العملاء الامر الذي يتطلب الاهتمام بهذا المعيار من اجل الحصول على معلومات مفيدة لاصحاب المصالح.

3- ان موضوع القياس والافصاح المحاسبي من المواضيع الهامة في المحاسبة بشكل عام والمحاسبة الاسلامية بشكل خاص الامر الذي استدعى اللجوء الى اساليب القياس المحاسبي والاعتراف وكيفية عرضها في القوائم المالية .

4- تأتي أهمية البحث من زيادة الطلب على الخدمات المصرفية الإسلامية على مستوى المملكة، وزيادة اعتماد المصارف على صيغة الاستثمار بالمراجعة ونظرا لأن هذه الصيغة يعترضها في الواقع العملي العديد من المشاكل الناتجة عن عدم وجود أسس محاسبية متفق عليها للقياس لذلك تم اختيار هذا الموضوع ليكون مجالاً للبحث والدراسة.

#### اهداف الدراسة

تهدف الدراسة في محاولة تحقيق الاهداف التالية :

1- ربط الاطار النظري لمعيار المراجعة الاسلامي مع الواقع العملي لايجاد درجة التطبيق لاسس ومعايير المراجعة الاسلامية في البنوك الاسلامية في الاردن .

2- التعرف على أغراض المحاسبة على المراجعة والمراجعة للأمر بالشراء واثر ذلك في عمليات القياس والافصاح المحاسبي في القوائم المالية واثر ذلك في توزيع الارباح والخسائر في نهاية الفترة المحاسبية .

3- التعرف على الأسس والأحكام الشرعية للمراجعة للأمر بالشراء والمراحل التي تمر عملياتها بدءا بالوعد وانتهاء بتمليك العميل للسلعة ، والضوابط الشرعية التي يجب على المؤسسات المالية الإسلامية الالتزام بها.

#### منهج البحث و أسلوبه

بما أن البحث يعمل علي عرض وتقييم المراجعة الاسلامية من الناحية المحاسبية في المصارف الإسلامية وإثره علي ترويجها فقد اتبع الباحثان في دراستهما كل من المناهج الآتية :

1- المنهج الاستنباطي : ويتمثل في قيام الباحثان بالرجوع إلي المراجع العربية والأجنبية من كتب وأبحاث ودراسات منشورة وغير منشورة ، وكذلك النشرات والندوات العلمية والمقالات المتخصصة في هذا المجال والمعايير المنشورة ، وذلك بهدف استنباط الأسس والقواعد التي يقوم عليها الإطار

العام للإفصاح عن عمليات المراجعة المالية للمصارف الإسلامية حتى يمكن من تطبيقها علي المصارف الإسلامية .

2-المنهج الاستقرائي : لكي يتم الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي قام الباحثان بدراسة ميدانية عن طريق : عمل قوائم استقصاء لمعرفة آراء العاملين بالمصارف الإسلامية (أقسام أعداد الحسابات والقوائم المالية) عن الإفصاح عن المراجعة المالية التي تصدرها المصارف الإسلامية.

#### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك الإسلامية العاملة في الاردن وهي البنك العربي الاسلامي الدولي والبنك الاسلامي الاردني وبنك الاردن دبي الاسلامي ومصرف الراجحي وتم اختيار المدققين الداخليين للاجابة عن فقرات الاستبانة على اعتبارهم الركيزة الاساسية في اعتماد القوائم المالية وتم حصر اعداد المدققين الداخليين على النحو التالي : البنك العربي الاسلامي الدولي 27 مدققا ، البنك الاسلامي الاردني 41 مدققا ، بنك الاردن دبي الاسلامي 14 مدققا ، مصرف الراجحي 12 مدققا . وهذه الارقام تمت عن طريق الاتصال هاتفيا مع تلك البنوك وبما ان مجتمع الدراسة يتكون من 4 بنوك فقط فان عينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة عن طريق العينة العشوائية البسيطة والجدول التالي يوضح الية توزيع الاستبانات

جدول ( 1 ) نسب توزيع الاستبانات على عينة الدراسة

الرقم	اسم البنك	عدد المدققين	الموزع	المسترد
1	البنك العربي الاسلامي الدولي	27	20	16
2	البنك الاسلامي الاردني	41	29	22
3	بنك الاردن دبي الاسلامي	14	10	7
4	مصرف الراجحي	12	10	6
مجموع		94	69	51

يلاحظ من الجدول اعلاه بان نسبة التوزيع (94/69) هي 73% كما ان نسبة المسترد والصالح للتحليل الاحصائي هو (94/51) هي 54% وهي نسبة مقبولة من المجتمع الكامل للدراسة الدراسات السابقة

1. دراسة<sup>23</sup> علي 2012 " دراسة تحليل وقياس عمليات المراجعة والمراجعة للآمر بالشراء

### وفقاً لمعايير المحاسبة للمؤسسات المالية والإسلامية "

هدفت الدراسة لقياس وتحليل واقع إلتزام المصارف الإسلامية العاملة في السودان بمتطلبات معيار المراجعة والمراجعة للآمر بالشراء الصادر عن هيئة معايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية والإسلامية والذي أصدره بنك السودان المركزي منشوراً يلزم جميع المصارف الإسلامية في السودان بتطبيقه وتهدف الدراسة أيضاً الى التعرف على أثر الإلتزام بمعايير المراجعة والمراجعة للآمر بالشراء على تطوير خدمة التمويل بالمراجعة في السودان .، كما تهدف الدراسة الى معرفة دور بنك السودان المركزي في الرقابة على المصارف الإسلامية عند الممارسة العملية لصيغة التمويل بالمراجعة والمراجعة للآمر بالشراء وفقاً لمعايير المحاسبة الإسلامية ، كما تهدف الدراسة الى التعرف على المعوقات التي تواجه المصارف الإسلامية السودانية عند تطبيق المعايير المحاسبية الإسلامية (معايير المراجعة والمراجعة للآمر بالشراء ) . توصلت الدراسة الى أنه لم تلتزم المصارف الإسلامية العاملة في السودان بجميع متطلبات معيار المراجعة والمراجعة للآمر بالشراء الصادر عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية والإسلامية وإنما تلتزم ببعض البنود في إيضاحات القوائم المالية . وعليه أوصت الدراسة المصارف السودانية بالإلتزام بتطبيق كافة المعالجات المحاسبية للمراجعة والمراجعة للآمر بالشراء كما بينها المعيار رقم 2 والتي يمكن أن يساعد تطبيقها في التطوير والإرتقاء بالخدمات المصرفية الإسلامية . وتم التركيز على صيغة المراجعة لأنها تعتبر من أكثر صيغ التمويل الإسلامية ممارسة من قبل المصارف الإسلامية في السودان ، هذا الى جانب وجود بعض التجاوزات وعدم تنفيذ المراجعات وفقاً للقواعد الشرعية فيما يعرف بالمراجعات الصورية كما توجد صعوبة في الرقابة على تنفيذ المراجعات الأمر الذي قد يؤدي الى تشويه تنفيذ صيغة التمويل بالمراجعة

2. دراسة<sup>24</sup> ( عفانة 2009 ) تناولت الدراسة بيع المراجعة المركبة كما تجريه المصارف

الإسلامية في فلسطين وخلصت الدراسة الى الأتي :

- المراجعة المركبة مشروعة على الراجح من أقوال العلماء، إن تمت وفق الخطوات العملية المقررة من هيئات الرقابة الشرعية.
- تجرية البنوك الإسلامية في بلادنا لا زالت في بدايتها، ولذا يعترضها بعض الخلل.

23. الصادق محمد ادم علي " دراسة تحليل وقياس عمليات المراجعة والمراجعة للآمر بالشراء وفقاً لمعايير

المحاسبة للمؤسسات المالية والإسلامية ، السودان ، جامعة كردفان الابيض 2012 .

24. دحسام الدين عفانة ، بيع المراجعة المركبة كما تجريه المصارف الإسلامية في فلسطين ، مؤتمر الإقتصاد الإسلامي وأعمال البنوك ، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2009 م

- تحتاج البنوك الإسلامية في بلادنا لتحقيق أهدافها أن تطور أساليبها في مختلف المجالات وخاصة في طرح منتجات جديدة في العمل المصرفي الإسلامي.
- تحظى المراجعة المركبة بأكبر نصيب من معاملات البنوك الإسلامية في بلادنا.
- الرقابة الشرعية على البنوك الإسلامية في بلادنا تحتاج إلى تطوير ومزيد من أهل الاختصاص.

3. دراسة<sup>25</sup> مفيض الرحمن 2007 " رؤية شرعية حول المراجعة وصياغتها المصرفية " قد أصبحت المعاملات المصرفية مما لا تستغني عنها الحياة العصرية، وأن أغلب تلك المعاملات إنما يهدف إلى استثمار وتنمية الأموال ، لكن هذا النوع من المعاملات يختلف في المصارف الإسلامية عنه في المصارف الربوية . فحينما تدير هذه المصارف جميع أنشطتها التنموية على أسس ربوية محرمة، تقيم المصارف الإسلامية جميع وظائفها المالية على أسس التعامل الشرعية، بعيدا عن شوائب الربا بكافة صورها وأشكالها . وتعد المراجعة من أنجع وأهم الأساليب التي تتخذ منها المصارف الإسلامية طريقها نحو استثمار وتنمية الأموال ؛ وذلك لما لها من المزايا ما لا يتوافر في غيرها . غير أنه قد لوحظ تجاوزات خطيرة في تطبيقها العملي . مما ينقلها من دائرة الحلال إلى دائرة الحرام . ومثل هذه التجاوزات يجب الاجتناب عنها . وفي هذه البحث تم جمع صور تلك التجاوزات مبينا؛ كيف يمكن التخلص منها مع تناول أهم جوانب المراجعة الشرعية على وجه يتفق مع روح الشريعة الإسلامية وتحقيق التنمية المنشودة

4. دراسة الجهني 2008<sup>26</sup> " أسس القياس المحاسبي لعمليات المراجعة دراسة ميدانية على المصارف في المملكة العربية السعودية

لقد شهد العالم ابتداء من منتصف السبعينات بداية نظام مصرفي جديد ينادي بعدم استخدام أسعار الفائدة كآلية للتعامل، مع إحلال نظام المشاركة في الأرباح والخسائر، وأصبحت المعاملات الإسلامية في المصارف التقليدية حقيقة واقعة تلقى إقبالا متصاعداً في كثير من البلاد الإسلامية. ويقوم الاستثمار وتنمية المال في إطار أحكام الشريعة الإسلامية على عدد من صيغ وعقود

25. مفيض الرحمن ، رؤية شرعية حول المراجعة وصياغتها المصرفية ، الجامعة الإسلامية العالمية شيناغونغ ، مجلة الدراسات ، المجلد الرابع ، ديسمبر ، 2007 ، ص 169

26. منيرة بنت محمد بن علي الزاوي الجهني ، " أسس القياس المحاسبي لعمليات المراجعة دراسة ميدانية على المصارف في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك بن عبدالعزيز ، 2008 ، ص 1

المعاملات الشرعية التي فصل الفقهاء قواعدها والشروط والضوابط الحاكمة لها استنباطا من كتاب الله وسنة رسوله ﷺ وإجماع الصحابة؛ ومن هذه الصيغ: صيغة الاستثمار بالمراجحة وهي بيع بمثل الثمن الأول مع زيادة ربح معلوم يتفقان عليه. وبيع المراجحة يعتبر من بيوع الأمانة؛ فالعلاقة البيعية لا بد أن تقوم على الإفصاح والشفافية وعدم التغيرير بالمشتري، وله أركان وشروط يجب توافرها ليصبح البيع صحيحاً، ويثار حولها جدل كبير من حيث الأسلوب الذي تطبق به من الناحية المحاسبية. تأتي أهمية البحث من زيادة الطلب على الخدمات المصرفية الإسلامية على مستوى المملكة، وزيادة اعتماد المصارف على صيغة الاستثمار بالمراجحة ونظراً لأن هذه الصيغة يعترضها في الواقع العملي العديد من المشاكل الناتجة عن عدم وجود أسس محاسبية متفق عليها للقياس لذلك تم اختيار هذا الموضوع ليكون مجالاً للبحث والدراسة، وتمثل مشكلة البحث في صعوبة قياس التكلفة الأصلية والربح والمعالجات المحاسبية في حالة تغير أسعار الصرف، وحصول المصرف على حسم أو تعجيل وتأجيل السداد. ويمثل هذا البحث دراسة ميدانية لأسس القياس المحاسبي لعمليات المراجحة في المصارف في المملكة العربية السعودية من خلال قائمة استقصاء لمعرفة أسس القياس المحاسبي لعمليات المراجحة في الواقع العملي، ومقارنتها بالأسس الشرعية التي تم استنباطها من مصادر الشريعة الإسلامية. وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: وجود اختلاف في تطبيق أسس القياس المحاسبي لعمليات المراجحة من مصرف لآخر، وأن هناك بعض القصور في التطبيق العملي لهذه الأسس قد يتناهى أحياناً مع الأحكام الشرعية اختلاف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية :

- 1- أنها دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية من واقع معايير المحاسبة الإسلامية اما الدراسات المذكورة فهي تأخذ الجانب الشرعي دون وجود دراسات عملية لربط الواقع النظري بالعملي .
- 2- أنها تركز على ادوات القياس والافصاح المحاسبي لعمليات المراجحة لمعرفة مدى التزام البنوك الإسلامية بتلك الادوات .
- 3- أنها تركز على البيات توزيع الارباح والخسائر المتعلقة بالمراجحات الإسلامية .

### التعريفات الاجرائية للبحث

- 1- عملية الإثبات المحاسبي : ويقصد بها إثبات كافة المعاملات المتعلقة بالمراجحة والمراجحة لأجل الأمر بالشراء منذ سداد ضمان الجدية وحتى نهاية سداد الأقساط، حسب الطريقة المحاسبية المختارة.

2- عملية القياس المحاسبي: ويقصد بها قياس التكلفة الأصلية للمرابحة والمرابحة لأجل الأمر بالشراء والربح الإجمالي ونصيب كل فترة مالية منه وكذا قياس ذمم المرابحة، وقياس الخسارة عن نكول العميل إن وقعت.

3- عملية العرض: ويقصد بها إظهار ما تسفر عنه عمليات المرابحة والمرابحة للأمر بالشراء في نهاية الفترة المالية في القوائم المالية مثل: قيمة موجودات المرابحة والمرابحة لأجل الأمر بالشراء بعد الاقتناء وقبل البيع والتسليم وقيمة ذمم المرابحة والمرابحة للأمر بالشراء وما يتعلق بذلك من مخصصات وكذلك نصيب الفترة المالية من أرباح المرابحة والمرابحة للأمر بالشراء.

4- عملية الإفصاح: ويقصد بها الإفصاح عن عمليات المرابحة والمرابحة لأجل

5- الأمر بالشراء في الإيضاحات حول القوائم المالية لإعطاء مستخدمي تلك القوائم معلومات مفيدة تساعدهم في اتخاذ القرارات

#### الاطار النظري للدراسة:

مفهوم المرابحة: يقصد بالمرابحة بصفة عامة، بيع السلعة بالثمن الذي قامت به مع ربح معلوم، وهو من بيع الأمانة، وتتم عملية البيع وقت التفاوض والتعاقد عليها. أما المقصود بالمرابحة لأجل الأمر بالشراء، فإن الطرفان يتواعدان على تنفيذ عقد المرابحة حيث يعد الأمر بشراء السلعة بعد تملك المأمور لها، وهذه الصيغة هي الأكثر انتشاراً في التطبيق العملي وعندما يذكر اصطلاح مرابحة فإنه يقصد بذلك المرابحة لأجل الأمر بالشراء.<sup>27</sup>

#### شروط المرابحة في المحاسبة الاسلامية<sup>28</sup>.

توجد عدة شروط للمرابحة ذكرها الفقهاء القدامى من أهمها:

1. أن يكون الثمن الأول معلوم لطرفي العقد وكذلك ما يحمل عليه من تكاليف أخرى.
2. أن يكون الربح محددًا مقداراً أو نسبة من الثمن الأول.
3. أن يكون العقد الأول صحيحاً.

صور المرابحة<sup>29</sup>: يمكن أن تتم المرابحة بإحدى صورتين عرفهما الفقه قديماً وهما:

---

27. شخاته، حسين، المعالجات المحاسبية لمعيار المرابحة والمرابحة للأمر بالشراء كما تقوم بها المؤسسات المالية الإسلامية، مصر، جامعة الأزهر، ص 6

28. عمر، محمد، التفاصيل العملية لعقد المرابحة في النظام المصرفي لاسلامي، مؤتمر بعنوان الاستثمار في البنوك الإسلامية، البنك الإسلامي للتنمية - السعودية، جدة، 1997، ص 5

29. الإمام الشافعي - الأم - الدار المصرية للتأليف والترجمة ج3 ص33.

1. **الصورة الأولى:** ويمكن أن يطلق عليها الصورة العامة أو الأصلية وهي أن يشتري شخص ما سلعة بثمن ثم يبيعهما لآخر بالثمن الأول وزيادة ربح، فهو هنا يشتري لنفسه طلب مسبق ثم يعرضها للبيع مراوحة.
2. **الصورة الثانية:** وهي ما يطلق عليها حديثاً اصطلاحاً «بيع المراوحة للأمر بالشراء»، وكيفيتها: أن يتقدم شخص إلى آخر ويقول له اشتر سلعة معينة موجودة أو يحدد أو صافها وسوف اشتريها منك بالثمن الذي تشتريها به وأزيدك مبلغاً معيناً أو نسبة من الثمن الأول كربح، وهذه الصورة وإن كانت تسميتها بالبيع مراوحة للأمر بالشراء من إطلاق الفقهاء المعاصرين إلا أن كيفيتها وردت لدى الفقهاء القدامى كما جاء في كتاب الأم للشافعي ما نصه: «وإذا رأى الرجل الرجل السلعة فقال أشتر هذه وأربحك فيها كذا فاشترها الرجل فالشراء جائز...» ثم يقول «وهكذا أن قال اشتر لي متاعاً ووضع أو متاعاً أي متاع شئت وأنا أربحك فيه فكل هذا سواء يجوز البيع...»<sup>30</sup>.

#### آلية تطبيق نشاطات المراوحة في المصارف الاسلامية

ولهذه المعاملة خطوات عملية تسيير بها وهي<sup>30</sup>

1. يحدد المشتري السلعة التي يريدتها والمواصفات التي تتصف بها ويطلب من البائع أن يحدد ثمنها.
2. يرسل البائع إلى المصرف فاتورة عرض أسعار محددة بوقت معين.
3. يعد المشتري المصرف بشراء السلعة، إذا اشتراها وعدا ملزماً.
4. يدرس المصرف الطلب، ويحدد الشروط والضمانات من كفالة وغيرها .
5. يقوم المصرف بشراء السلعة من البائع ويدفع ثمنها إليه نقداً، ويرسل موظفًا لاستلام السلعة من البائع ثم يقوم الموظف باستلام السلعة؛ وبذلك تدخل في ملك البنك .
6. يوقع المشتري عقد بيع مراوحة مع المصرف على شراء السلعة ودفع ثمنها بحسب الاتفاق، ويستلم السلعة .

#### أغراض المحاسبة على المراوحة والمراوحة للأمر بالشراء<sup>31</sup>

تتمثل الأغراض الرئيسية للمحاسبة على المراوحة والمراوحة لأجل الأمر بالشراء بتقديم معلومات مفيدة عن :

30. عربيات ، محمد وائل ، مسوغات استحقاق المصرف الإسلامي للربح في عملية المراوحة للأمر بالشراء / مجلة دراسات ، الجامعة الاردنية ، المجلد 24 ، العدد 1 ، 2007 ص 43 .  
31. خطاب، كمال توفيق، 2000 م، القبض والإلزام بالوعد في عقد المراوحة للأمر بالشراء في الفقه الإسلامي، بحث منشور في مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد الأول

- 1 - تكلفة الثمن الذي قامت به السلعة ( الثمن الأصلي ).
- 2 - مقدار الربح وتوزيعه على الفترات الزمنية.
- 3 - ثمن البيع الإجمالي ويتمثل في الثمن الأصلي مضافاً إليه الربح.
- 4 - أرصدة العملاء والمخصصات المكونة للمشكوك فيها.

### قياس وإثبات موجودات المراجحة والمراجحة لأجل الأمر بالشراء<sup>32</sup>

أسس قياس قيمة موجودات المراجحة والمراجحة لأجل الأمر بالشراء ( تكلفة الثمن الأصلي ) يشمل الثمن الأصلي للموجودات موضوع عقد المراجحة والمراجحة لأجل الأمر بالشراء العناصر الآتية :

أ. - قيمة الفاتورة الأصلية للموجود ( السلعة أو البضاعة ) موضوع العقد، وإذا كانت القيمة بالعملة الأجنبية، يكون سعر الصرف هو الساري وقت الشاري في السوق الحرة.

ب. - كافة التكاليف والمصاريف الإضافية المباشرة التي أنفقت على السلعة أو البضاعة حتى وصلت مخازن المؤسسة أو المكان المتفق عليه، وتتضمن ما يلي: ( إن وجدت ) : تكاليف ومصاريف الاتصالات لعقد الصفقة ، تكاليف ومصاريف التعبئة والتغليف ، تكاليف ومصاريف النقل والشحن والتأمين ، تكاليف ومصاريف التخزين والحراسة و مصروفات وتكاليف الرسوم الجمركية والضرائب إن وجدت ، ولا تتضمن التكاليف والمصاريف السابقة أي أعباء إدارية لأنها أعباء المؤسسة وغالباً ما تؤخذ في الحساب عند تحديد هامش الربح المحسوب للمؤسسة المالية الإسلامية.

- أ. إثبات موجودات المراجحة والمراجحة لأجل الأمر بالشراء عند الإقتناء، ويتم الإثبات على أساس التكلفة التاريخية
- ب. إذا كانت المؤسسة تأخذ بالرأي الفقهي أن الوعد ملزم بالشراء، ففي هذه الحالة تقاس الموجودات المتاحة للبيع بالمراجحة للأمر بالشراء على أساس التكلفة التاريخية.
- ج. وإذا تلف أو هلك جزء من هذه الموجودات قبل تسليمه، إلى العميل وكانت التبعية على المؤسسة فإن قيمة النقص يعتبر خسارة، ويخفض من القيمة الدفترية.
- د. إذا كانت القيمة الدفترية أعلى من القيمة الجارية أو المتوقع استردادها، يُكوّن بالفرق مخصص هبوط قيمة موجودات المراجحة.

32. شبير، محمد عثمان، 1996 م، المعاملات المالية المعاصرة في الفقه الإسلامي، دار النفائس، الأردن، عمان، ط1، ص 124

هـ. وفي نهاية الفترة المالية يظهر رصيد عملاء المراجعة - هامش الجدية ( إن لم تسوى) في قائمة المركز المالي ضمن مجموعة من الالتزامات قصيرة الأجل ( الخصوم المتداولة ) بالقيمة الدفترية.

### ضمانات المراجعة ومعالجة مديونيتها<sup>33</sup>

1-يجوز اشتراط المؤسسة على العميل حلول جميع الأقساط المستحقة قبل مواعيدها عند امتناعه أو تأخره عن أداء أي قسط منها من دون عذر معتبر. وهذا يكون بإحدى الصور الآتية : الحلول تلقائيا بمجرد تأخر السداد مهما قلت مدته ،و أن يكون الحلول بالتأخر عن مدة معينة ، و أن تحل بعد إرسال إشعار من البائع بمدة معينة. وللمؤسسة أن تتنازل في هذه الحالات عن جزء من المستحقات.

2-ينبغي أن تطلب المؤسسة من العميل ضمانات مشروعة في عقد بيع المراجعة للآمر بالشراء. ومن ذلك حصول المؤسسة على كفالة طرف ثالث، أو رهن الوديعة الاستثمارية للعميل أو رهن أي مال منقول أو عقار، أو رهن السلعة محل العقد رهنا ائتمانيا (رسميا) دون حيازة، أو مع الحيازة للسلعة وفك الرهن تدريجيا حسب نسبة السداد.

3-يجوز أن ينص في عقد المراجعة للآمر بالشراء على التزام العميل المشتري بدفع مبلغ أو نسبة من الدين تصرف في الخيرات في حالة تأخره عن سداد الأقساط في مواعيدها المقررة، على أن تصرف في وجوه الخير بمعرفة هيئة الرقابة الشرعية للمؤسسة ولا تنتفع بها المؤسسة.

### توزيع الربح لعمليات المراجعة في المحاسبة الاسلامية<sup>34</sup>

- 1 -يستحق الربح في الفقه الإسلامي بالمال أو العمل أو بالضمان .
- 2 -يطلق الربح على عائد الأنشطة التجارية، ويمكن إطلاقه على عائد الأنشطة الصناعية أيضًا.
- 3 -يفترق الربح عن الفائدة المحرمة شرعًا، فالربح يأتي نتيجة تحمل حقيقي للمسؤولية ووقوع في المخاطرة بخلاف الفائدة التي لا يكون هناك تحمل من قبل المقرض لأي نوع من أنواع المخاطرة.
- 4 -الضمان سبب من أسباب استحقاق الربح، ولكن ليس على سبيل الاستقلال بل هو تابع للمال أو العمل .

33. معايير المحاسبة الاسلامية للمصارف والمؤسسات الاسلامية ، المنامة ، البحرين ، 2005 ، معيار رقم 3 ، ص 98 ،

34. عربيات ، مصدر سابق ، ص 49

- 5 -لا يجوز للبنك الاعتماد على الفواتير التي تقدم له من قبل العميل) المشتري (لصرف قيمة التمويل؛ بل لا بد من التحقق من عملية الشراء والقبض ثم التسليم للاعتراف بالأرباح .
- 6 -يجب خصم الأرباح المؤجلة من ذمم المراجعة في قائمة المركز المالي هذه ترد في الإيضاحات .
- 7 -السداد المبكر مع حط جزء من الربح عند السداد .

### الافصاح عن عمليات المراجعة في القوائم المالية<sup>35</sup>

➤ تنبع أهمية الإفصاح المحاسبي للمصارف من طبيعة الخدمات المالية التي يقدمها هذا القطاع ، باعتباره الوسيط بين المدخرين والمستثمرين وارتباطه الوثيق بتنمية الأنشطة الاقتصادية وإسهامه في الحفاظ على الثقة بالنظام النقدي ، وكذلك فإن الإفصاح في المصارف يعتبر أحد المؤشرات الرئيسية للحكم علي مدى سلامة الوضع المالي للمصرف و عدم قيام المصارف بالإفصاح عن تقاريرها المالية وأدائها بالدرجة الكافية لتلبية احتياجات الأطراف الخارجية أحد الأسباب الرئيسية والهامة في حدوث صعوبات ومشاكل للعديد من اقتصاديات دول العالم لذلك فان عملية الإفصاح المحاسبي عن المراجعة تشمل مايلي :

- أن تكون نسبة التوزيع محددة مقدما .

- أن يكون الربح والخسارة بينهم بنسبة شائعة معلومة من رأس المال ليست نسبة ثابتة
- يعتبر الربح في نظام المراجعة تكلفة في العملية الإنتاجية ، مما يجعل المصرف ذا علاقة إيجابية بالنسبة للاستثمار وجدواه ويسمح بالاستخدام الأمثل للموارد ، وتكون المراجعة عادة لمدة محددة ، أو طويلة الأجل ولهذا تشبه النموذج الغربي في شركة التضامن وينظر إليها علي أنها الإدارة المالية الإسلامية الخالصة حيث إنها تقوم علي مبدأ المشاركة والاستفادة من المخاطرة ، والمساهمة في المشاركة يمكن أن تكون في مشروع جديد أو تمويل لمشروع قائم، والأرباح توزع علي أسس متفق عليها قبلها إما الخسارة فتوزع حسب حصص رأس المال .<sup>36</sup>
- إثبات الأرباح موزعة على الفترات المالية المستقبلية لفترة الأجل بحيث يخصص لكل فترة مالية نصيبها من الأرباح بغض النظر عما إذا تم التسليم نقدا أو لا وهذه الطريقة المفضلة.
- إثبات الأرباح عند تسليم الأقساط - كل في حينه- إذا رأت ذلك هيئة الرقابة الشرعية للمصرف أو كانت السلطات الإشرافية تلزم بذلك.
- يجب خصم الأرباح المؤجلة من ذمم المراجعة في قائمة المركز المالي.

35. محمد ، احمد عبدالحى ، أهمية تطبيق معيار المراجعة والمراجعة للأمر بالشراء ومدى الإفصاح في القوائم المالية في المصارف الإسلامية / جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير 2008 .

36. كوثر عبد الفتاح الابجي ، قياس وتوزيع الربح في البنك الإسلامي ( القاهرة ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، سنة 1996

-السداد المبكر مع حط جزء من الريح عند السداد :  
إذا عجل العميل سداد قسط أو أكثر قبل الوقت المحدد فيجوز للمصرف دون اشتراط من العميل حط جزء من الريح من قبل حسن الإقتضاء ، فإذا حصل حط جزء من الريح يخفض حساب ذمم المراجعات بمبلغ الحط ويسرى هذا التخفيض على الأرباح المتبقية .  
-مطل العميل أو إعساره : إذا ماطل العميل في سداد ما عليه من الأقساط فإن ما يتم تحصيله من العميل على سبيل العقوبة بالإئناق أو الحكم يتم اثباته حسبما تراه هيئة الرقابة الشرعية للمصرف بصفته إيراد أو مخصصاً لحساب الخيرات :  
-إذا ثبت أن عجز العميل عن السداد بسبب الإعسار فلا تجوز مطالبته بأي مبلغ إضافي

#### التحليل الاحصائي للدراسة الميدانية

بعد الاستعراض النظري لموضوع محاسبة العمليات المتعلقة بالمراجعة من حيث طرق واجراءات القياس والافصاح المحاسبي في القوائم المالية ، سنقوم على اجراء التحليل الاحصائي للاستبانات الموزعة من حيث الموقع الوظيفي والتخصص وسنوات الخبرة حسب التكرارات والنسب المئوية وفيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة حسب المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار الفرضيات

#### خصائص عينة الدراسة جدول ( 2 ) خصائص عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

النسبة	التكرار	البيان
6%	3	رئيس قسم
57%	29	مدقق مركزي
37%	19	مدقق ميداني
%100	51	مجموع

يلاحظ من الجدول ( 2 ) بان الغالبية العظمى من المدققين الداخليين هم من فئة المدققين المركزيين الذين تكون مسؤوليتهم التاكد من جودة العمليات المحاسبية ومدى مطابقتها مع معايير المحاسبة الاسلامية ونسبتهم 57% وهذا قد يكون له انعكاس ايجابي على مصداقية نتائج وتوصيات الدراسة ، كما يلاحظ بان نسبة المدققين الميدانيين وهم المسؤولين عن صحة العمليات المحاسبية في الفروع نسبتهم 37%

جدول (3) خصائص افراد عينة الدراسة حسب التخصص

النسبة	التكرار	البيان
57%	29	محاسبة
27%	14	نظم معلومات محاسبية
15%	8	اقتصاد ومالية
0	0	اخرى
%100	51	مجموع

يلاحظ من الجدول اعلاه بان عينة الدراسة يحملون مؤهل علمي بالمحاسبة بنسبة 57% وهي النسبة الاعلى كما يلاحظ بان تخصص نظم المعلومات المحاسبية من المدققين لهم نسبة 27% اما التخصصات الاخرى فنسبتها 15% وهي نسبة ضئيلة وهذا يدل على ان فقرات الاستبانة تم قراءتها من مختصين وهي تكون مفهومة نوعا ما مما يعطي نتائج دقيقة وصحيحة

جدول (4) عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	البيان
31%	16	اقل من 5 سنوات
24%	12	5 سنوات - اقل من 10 سنوات
29%	15	10 - اقل من 15 سنة
16%	8	15 سنة فاكثر
%100	51	مجموع

يلاحظ من الجدول رقم 4 بان الغالبية لافراد عينة الدراسة ممن خبرتهم من فئة اقل من خمسة سنوات وقد يكون السبب ان هناك بنكين اسلاميين حديثان الدخول الى السوق الاردني ضمن مجتمع الدراسة وبالمقابل فان هناك نسبة مشابهه لها وهي فئة 10-اقل من 15 سنة وهذا قد يدل على وجود تكامل في سنوات الخبرة لافراد عينة الدراسة

قاعدة اتخاذ القرار

تم استخدام نظام ليكرت الخماسي في تصميم الاستبانة بحيث اعطي كل فقرة خمسة خيارات هي موافق بشدة وموافق ومحيد وغير موافق وغير موافق بشدة . ولغايات التحليل الاحصائي باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS تم ترميز تلك الخيارات بالرقم 1 لترمز غير موافق بشدة ، والرقم 2 لترمز غير موافق ، والرقم 3 لترمز محايد ، والرقم 4 لترمز موافق ، والرقم 5 لترمز موافق بشدة . وعليه فان الوسط الفرضي هو الرقم 3 وكلما زاد متوسط الفرضية عن الرقم 3 كلما كانت درجة الموافقة او التطبيق اكبر وكلما قل المتوسط عن الرقم 3 فهذا دليل على أن افراد عينة الدراسة تؤكد عدم التطبيق وكلما قل المتوسط عن الرقم 3 زادت درجة عدم التطبيق

#### النبات والمصدقية

تم استخراج اختبار كرانباخ الفا للدراسة فكان للفرضية الاولى 72% والفرضية الثانية 69% والفرضية الثالثة 76% وقيمة الفا للدراسة بشكل عام 72.4% وهي اعلى من الحد الادنى لقيمة الفا المقبولة احصائيا . وقيمة الفا تقيس درجة الاتساق الداخلي بين اجابات افراد عينة الدراسة . لذلك فان نتائج توصيات الدراسة يوجد فيها درجة ثبات مقبولة وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج وتوصيات الدراسة

#### مناقشة فرضيات الدراسة مع النتائج الاحصائية

الفرضية الاولى " لا تطبق البنوك الاسلامية في الاردن متطلبات إثبات وقياس موجودات المراجعة والمراجعة للأمر بالشراء "

جدول (5) اراء عينة الدراسة في فقرات اثبات وقياس موجودات المراجعة

رقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	قيمة الفاتورة الأصلية للموجود (السلعة أو البضاعة) موضوع العقد، وإذا كانت القيمة بالعملة الأجنبية، يكون سعر الصرف هو الساري وقت الشاري في السوق	2.18	0.854	5
2	كافة التكاليف والمصاريف الإضافية المباشرة التي أنفقت على السلعة أو البضاعة حتى وصلت مخازن المؤسسة أو المكان المتفق عليه	4.37	0.429	1
3	إثبات موجودات المراجعة والمراجعة لأجل الأمر بالشراء عند الإقتناء. يتم الإثبات على أساس التكلفة التاريخية	3.59	0.583	4

6	0.764	1.72	4	وإذا تلف أو هلك جزء من هذه الموجودات قبل تسليمه، إلى العميل وكانت التبعية على المؤسسة فإن قيمة النقص يعتبر خسارة، ويخفف من القيمة الدفترية
3	0.616	3.82	5	إذا كانت القيمة الدفترية أعلى من القيمة الجارية أو المتوقع استردادها، يُكوّن بالفرق مخصص هبوط قيمة موجودات المراجعة
2	0.742	4.29	6	وفي نهاية الفترة المالية يظهر رصيد عملاء المراجعة - هامش الجدية (إن لم تسوى) في قائمة المركز المالي ضمن مجموعة من الالتزامات قصيرة الأجل (الخصوم المتداولة) بالقيمة الدفترية
<b>3.36</b>			<b>المتوسط</b>	

يلاحظ من الجدول ( 5 ) ان افراد عينة الدراسة الممثلة بالمدققين الداخليين تقرر على تحميل تكلفة بضاعة المراجعة بكافة التكاليف المباشرة التي انفقت و صرفت على بضاعة المراجعة حتى اصبحت جاهزة في مخازن المشتري للبضاعة وهذا يدل على تحميل التكاليف المباشرة لتكلفة بضاعة المراجعة للوصول الى التكلفة النهائية الواجب اثباتها في دفاتر وقوائم البنك وهذه الفقرة هي الفقرة الثانية بمتوسط 4.37 ، كما يلاحظ بان المدققين الداخليين في البنوك الاسلامية يؤكدون ان عملية قياس تكلفة بضاعة المراجعة في نهاية الفترة المحاسبية المتعلقة بالعملاء ضمن الالتزامات المتداولة كونها تمت بالدين وكما هو معلوم ان كافة عمليات المراجعة تتم بالدين مقابل دفع هامش جدية في بعض الاحيان لذلك يقوم البنك بالاعتراف بذلك الهامش على انه ضمن الالتزامات المتداولة وترد لاصحابها في حال عدم تنفيذ عقد المراجعة لسبب معين وهذا واضح من اجابات افراد عينة الدراسة ضمن الفقرة السادسة وهذا يدل على قياس هامش الجدية على انه دين على البنك وليس جزء من ثمن بضاعة المراجعة لان عملية المراجعة تبدأ عند امتلاك البنك للبضاعة وليس استلام جزء من ثمنها قبل عملية البيع وهذا يعني ان شروط عملية المراجعة مطبقة نوعا ما ، كما يلاحظ بان المدققين الداخليين في البنوك الاسلامية يقرون بقياس اصول المراجعة على اساس القيمة الدفترية أعلى من القيمة الجارية أو المتوقع استردادها، يُكوّن بالفرق مخصص هبوط قيمة موجودات المراجعة وهذا يدل على اعتراف البنوك لاسلامية بالفروق بين القيمة الجارية والقيمة الدفترية من خلال عمل مخصص بالفرق والاعتراف به بالقوائم المالية . كما يلاحظ بان الفقرة الرابعة تشكل

درجة عدم موافقة من افراد عينة الدراسة بمتوسط 1.72 وهذه الفقرة ممثلة بانه وإذا تلف أو هلك جزء من هذه الموجودات قبل تسليمه، إلى العميل وكانت التبعية على المؤسسة فإن قيمة النقص يعتبر خسارة، ويخفض من القيمة الدفترية وقد يكون السبب في ذلك ان البنوك الاسلامية تقوم على التسليم المباشر للعميل لبضاعة المراجعة وهذا قد يؤدي الى ان هذه الفقرة اصلا لا تكون موجودة في طبيعة الممارسة العملية لبضاعة المراجعة في البنوك الاسلامية . كما يلاحظ بان متوسط الفرضية هو 3.36 وهو اعلى من الوسط الفرضي 3 وهذا يدل على ان افراد عينة الدراسة تقر بدرجة متوسطة على قيام البنوك الاسلامية باثبات بضاعة المراجعة حسب متطلبات المعيار الاسلامي بقياس موجودات المراجعة في القوائم المالية

**الفرضية الثانية** " لا تطبق البنوك الاسلامية في الاردن متطلبات وقياس الأرباح وتوزيع الأرباح المؤجلة للمراجعة والمراجعة للآمر بالشراء "

**جدول (6) آراء عينة الدراسة في فقرات توزيع ارباح المراجعة في القوائم المالية**

رقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	اشتراط المؤسسة على العميل حلول جميع الأقساط المستحقة قبل مواعيدها عند امتناعه أو تأخره عن أداء أي قسط منها من دون عذر معتبر	2.26	0.476	5
2	تطلب المؤسسة من العميل ضمانات مشروعة في عقد بيع المراجعة للآمر بالشراء. ومن ذلك حصول المؤسسة على كفالة طرف ثالث	4.77	0.862	1
3	يتم لاعتراف بارباح المراجعة عند تنفيذ العقد على انهما التزام متداول في ميزانية المصرف	3.79	0.738	3
4	يتم توزيع ارباح المراجعة حسب مدة عقد المراجعة مع الاخذ بعين الاعتبار الفترة المحاسبية	4.16	0.925	2
5	يتم الفصل بين ارباح المضاربة غير المقيدة وارباح المضاربة للامر بالشراء في القوائم المالية	1.49	0.483	6
6	يتم تحديد فروقات اسعار الصرف على بضاعة المراجعة والاعتراف بها عند توزيع ارباح المراجعة	3.48	0.554	4
	المتوسط	3.32		

يلاحظ من الجدول ( 6 ) بان المدققين الداخليين في البنوك الاسلامية يقرون بان البنوك تطلب كفالة من العميل ضمانات مشروعة في عقد بيع المراجعة للآمر بالشراء. ومن ذلك حصول المؤسسة على كفالة طرف ثالث وخصوصا اذا كان الكفيل الثاني يوجد عليه ضمانات اخرى او كفالات لعملاء اخرين وهذا موجود في الفقرة الثانية بمتوسط 4.77 وهذا قد يكون زيادة درجة الضمان بتنفيذ عقد المراجعة بين العميل والبنك وحصول البنك على الارباح بهدف الاعتراف بها وقياسها في القوائم المالية وتوزيعها على سنوات عقد المراجعة ، كما يلاحظ بان الفقرة الرابعة تمثل درجة القبول الثانية حسب راي افراد عينة الدراسة وهذه الفقرة تمثل قيام المحاسبين في البنوك التجارية على تحميل كل فترة بنصيبها من ارباح المراجعة للوصول الى الربح الحقيقي لنشاطات المراجعة في البنوك التجارية ويوجد فيها التمثيل الصادق كاحد الخصائص النوعية الاولية لجودة القوائم المالية وبالتالي امكانية مساعدة اصحاب المصالح في العمليات الاستثمارية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ، كما يلاحظ بان المدققين الداخليين في البنوك الاسلامية يؤكدون الاعتراف بارباح عقود المراجعة كالتزام متداول في الميزانية العمومية عند تنفيذ عقد المراجعة بعد ذلك يتم تعديل ذلك الالتزام سنويا ليغطي فترة المراجعة وهذا يعني تطبيق استحقاق او مقابلة الايرادات بالمصروفات في نهاية كل فترة محاسبية ، كما يلاحظ بان الفقرة رقم 5 تمثل ادنى قبول وبمتوسط 1.49 وهو اقل بكثير من الوسط الفرضي 3 وهذا يدل على عدم التفريق بين ارباح المراجعة غير المقيدة والمراجعة للامر بالشراء وقد يعود السبب ان الغالبية العظمى لعمليات المراجعة تكون امر بالشراء وبالتالي يكون المطبق فعلا هو المراجعة الامر بالشراء وبذلك يكون طبيعيا عدم التمييز بين ارباح المراجعة والمراجعة للامر بالشراء . كما يلاحظ بان متوسط الفرضية 3.32 وهو اعلى من الوسط الفرضي 3 وهذا يدل على ان افراد عينة الدراسة تميل الى قبول ان البنوك الاسلامية تطبق اسس توزيع ارباح عمليات المراجعة حسب متطلبات معيار المحاسبة الاسلامي المتعلق ببضاعة المراجعة **الفرضية الثالثة** " لا تطبق البنوك الاسلامية في الاردن متطلبات العرض والافصاح عن المراجعة والمراجعة للآمر بالشراء في القوائم المالية والإيضاحات حولها "

جدول ( 7 ) يبين اراء عينة الدراسة بمتطلبات العرض والافصاح عن المراجعة في القوائم المالية

رقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتم الافصاح عن اموال المراجعة بالتكلفة التاريخية في القوائم المالية	3.49	1.05	6
2	يتم عرض ذمم المراجحات في القوائم المالية بجداول اضافية	4.16	0.753	2

			لتوضيح كل عقد مراجعة لوحده	
3	0.459	3.92	يتم الإفصاح عن السياسات المحاسبية المستخدمة في قياس تكلفة بضاعة المراجعة سواء في تاريخ عقد المراجعة او نهاية السنة	
7	0.543	2.48	يتم الإفصاح عن الخسائر المتحققة من اختلاف اسعار الصرف وكذلك الارباح المحققة من ذلك	
1	0.718	4.32	والمكاسب والمصروفات الإيرادات طبيعة عن الإفصاح ذات الاهمية بالمراجعة الأخرى والخسائر	
5	0.976	3.59	عن الناتجة التقديرية الخسائر أو المكاسب عن الإفصاح للموجودات المتعلقة بالمراجعة الحكمي التقدير	
4	0.528	3.86	( تمويلها لمصادر وفقا المقيدة الاستثمارات بين الفصل ( استثمارية محافظ مقيدة وحدات استثمار حسابات الاستثمارية المحافظ أنواع بين الفصل وذلك	
<b>3.83</b>				

يلاحظ من الجدول ( 7 ) ان المدققين الداخليين يؤكدون وجود الفقرة الخامسة باعلى متوسط وهو 4.32 والمتمثلة بان القوائم المالية يوجد فيها افصاح عن طبيعة الايرادات والمصروفات والخسائر والمكاسب ذات الاهمية بالمراجعة وهذا يدل على ان عملية الافصاح تفرق بين المصروفات والخسائر والايرادات والمكاسب وهذا يدل على دقة الارقام الواردة في القوائم المالية تحديد اساس وجود الخسارة من عمليات المراجعة ومحاوله التخفيف منها وتحديد مكاسب عمليات المراجعة واستغلالها لمصلحة البنك والعميل وهذا مؤشر جيد لفوائد الافصاح ، كما يلاحظ بان الفقرة الثانية تمثل درجة القبول و التطبيق الثانية حسب راي المدققين الداخليين في البنوك الاسلامية والمتمثلة بعرض عقود المراجعات كل عقد على حدة وتحديد ارباح كل عقد على حدة الامر الذي يساعد على تحديد ذمم المراجعات في القوائم المالية من خلال معرفة العقود التي تمت والعقود التي لم تنتهي فترتها ، كما يلاحظ بان الفقرة الثالثة تمثل درجة القبول او التطبيق الثالثة والمتمثلة بالافصاح عن السياسات المحاسبية المستخدمة في قياس تكلفة بضاعة المراجعة سواء في تاريخ عقد المراجعة او نهاية السنة وهذا يدل على وجود متابعة للتغيرات على قيم المراجعة بتاريخ الاقتناء والتغيرات عليها في نهاية السنة وحتى عرضها في القوائم المالية وبعدها الافصاح عن السياسات المحاسبية المستخدمة في اثبات بضاعة المراجعة . كما يلاحظ بان متوسط الفرضية هو 3.38 وهو

اعلى من الوسط الفرضي 3 وهذا يدل على ان البنوك الاسلامية في الاردن تطبق متطلبات الإفصاح والعرض عن عمليات المراجعة للامر بالشراء بدرجة جيدة .

#### اختبار فرضيات الدراسة

#### نتائج اختبار الفرضية الأولى للدراسة

والتي مفادها لا تطبق البنوك الاسلامية في الاردن متطلبات إثبات وقياس موجودات المراجعة والمراجعة للامر بالشراء " .

لقد تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة One Way T-Test للفرضية الأولى وكانت نتائج الاختبار وفقا للجدول التالي :

#### جدول (8) نتائج اختبار الفرضية الاولى

المحسوبة T	الجدولية T	T دلالة الاحصائية	نتيجة الفرضية H0 العدمية	الوسط الحسابي
11.34	1.977	0.000	رفض	3.36

باستقراء الجدول رقم (8) وحيث أن قاعدة القرار هي تقبل الفرضية العدمية (H0) اذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية ، وترفض الفرضية العدمية (H0) اذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها تطبق البنوك الاسلامية في الاردن متطلبات إثبات وقياس موجودات المراجعة والمراجعة للامر بالشراء .

#### نتائج اختبار الفرضية الثانية للدراسة

والتي مفادها لا تطبق البنوك الاسلامية في الاردن متطلبات وقياس الأرباح وتوزيع الأرباح المؤجلة للمراجعة والمراجعة للامر بالشراء " .

لقد تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة One Way T-Test للفرضية الثانية وكانت نتائج الاختبار وفقا للجدول التالي :

#### جدول (9) نتائج اختبار الفرضية الثانية

المحسوبة T	الجدولية T	T دلالة الاحصائية	نتيجة الفرضية العدمية H0	الوسط الحسابي
12.18	1.977	0.000	رفض	3.32

باستقراء الجدول رقم (9) وبتطبيق القاعدة سابقة الذكر . وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها تطبق البنوك الاسلامية في الاردن متطلبات وقياس الأرباح وتوزيع الأرباح المؤجلة للمراجحة والمراجحة للآمر بالشراء.

#### نتائج اختبار الفرضية الثالثة للدراسة

والتي مفادها لا تطبق البنوك الاسلامية في الاردن متطلبات العرض والإفصاح عن المراجحة والمراجحة للآمر بالشراء في القوائم المالية والإيضاحات حولها ".  
لقد تم استخدام اختبار T لعينة الواحدة One Way T-Test للفرضية الثالثة وكانت نتائج الاختبار وفقا للجدول التالي :

#### جدول (10) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المحسوبة T	الجدولية T	T دلالة الاحصائية	نتيجة الفرضية H0 العدمية	الوسط الحسابي
12.18	1.977	0.000	رفض	3.32

باستقراء الجدول رقم (10) وحيث أن قاعدة القرار هي تقبل الفرضية العدمية (H0) اذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية ، وترفض الفرضية العدمية (H0) اذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها تطبق البنوك الاسلامية في الاردن متطلبات العرض والإفصاح عن المراجحة والمراجحة للآمر بالشراء في القوائم المالية والإيضاحات حولها.

#### النتائج والتوصيات

##### اولا : النتائج

- 1 - ان البنوك الاسلامية تقوم على تحميل كافة التكاليف المباشرة على بضاعة المراجحة حتى تصبح في مخازن المشتري وبهذا فهي تطبق مبدأ التكلفة التاريخية عند تنفيذ عقود المراجحة واثباتها بالدفاتر بتاريخ تنفيذ عقد المراجحة
- 2 - ان المبالغ المدفوعة مقدما من العملاء لتنفيذ عقد المراجحة "هامش الجدية" لا يعتبر من ضمن ثمن بضاعة المراجحة وانما تعترف به كالتزام متداول في القوائم المالية للبنك وهذا دليل على ان

- المراجحة لا تكتمل الا بعد حصول البنك على السلعة وبعد ذلك اتمام عملية بيعها للعميل حيث انه من شروط المراجحة امتلاك البنك للسلعة وبعد ذلك اتمام عملية البيع
- 3 - ان البنوك تأخذ بعين الاعتبار القيمة الجارية لبضاعة المراجحة بحيث اذا كان هناك اختلافات بين القيمة الدفترية والقيمة الجارية فيتم تكوين مخصص بالفرق وهذا يعني ان البنوك تعترف بالارباح والخسائر غير المحققة الناتجة من التغير لثمن بضاعة المراجحة عند تاريخ اقتنائها وتاريخ اعداد القوائم المالية
- 4 - ان البنوك الاسلامية تطلب كفيل ثالث في بعض الاحيان خصوصا اذا كان الكفيل الثاني يوجد عليه كفالات اخرى لكي يضمن البنك حقة من ثمن السلعة وارباحه بعد اتمام عملية المراجحة حيث انه من حق البنك الحصول على الضمانات الكافية التي تضمن حق البنك من عمليات المراجحة خصوصا ان عمليات تسديد قيمة بضاعة المراجحة تكون لسنوات عديدة وليس سنة واحدة او اقل مما يعني ضرورة ان يقوم البنك على اخذ الضمانات الكافية لحقوقه من العميل خصوصا ان العميل اخذ حقه الكامل المتعلق ببضاعة المراجحة
- 5 - تقوم البنوك الاسلامية على توزيع ارباح عقد المراجحة حسب مدة العقد مع العميل وهذا يدل على استحقاق الايراد والمصرف لكل فترة عن الاخرى الامر الذي يسهل احتساب الزكاة دون النظر ال ارباح الفترات القادمة .
- 6 - يتم الاعتراف بايرادات عقود عمليات المراجحة كالتزام متداول عند تاريخ تنفيذ عقود المراجحة ويقوم بعد ذلك المحاسب على توزيع الربح على مدة عقد المراجحة من خلال استخدام التسويات الجردية في نهاية الفترة المحاسبية من خلال تطبيق مبدأ مقابلة الايرادات بالمصروفات.
- 7 - تقوم البنوك الاسلامية بالافصاح في القوائم المالية عن الخسائر المتعلقة بعقود المراجحات والمكاسب على حدة بهدف تحديدها ومحاوله تجنب الخسائر ومحاوله استثمار المكاسب لمصلحة البنك والعميل ، كما ان هناك افصاح عن ايرادات ومصروفات كل عقد مقاولة مما يعني الانتقال من الافصاح الكافي الى الافصاح الكامل
- 8 - يتم الافصاح عن ذمم المراجحات بجداول اضافية او ملحقة بالقوائم المالية الامر الذي يساعد على تحديد قيمة تلك الذمم ومراقبتها من فترة لآخرى وهذا يساعد على تحديد ذمم العملاء المتعلقين بالمراجحة وتحديد العملاء الذين سيستمر التعامل معهم والعملاء الذين سيتم التوقف عن التعامل معهم بناء على مراقبة حساب كل عميل وعمليات السداد الخاصة به.
- 9 - يتم الافصاح عن السياسات المحاسبية المستخدمة في قياس تكلفة بضاعة المراجحة سواء في تاريخ عقد المراجحة او نهاية السنة وهذا يساعد المدقق الداخلي والمدقق الخارجي من تطبيق مبدأ

الثبات وعدم تغيير السياسات المحاسبية من فترة لآخرى مما يعني وجود الخصائص النوعية للقوائم المالية للبنوك الاسلامية.

10 - ان البنوك الاسلامية تطبق متطلبات القياس والافصاح المحاسبي لبضاعة المراجعة حسب معايير المحاسبة الاسلامية المتعلقة ببضاعة المراجعة .

### ثانيا : التوصيات

1. ضرورة الاخذ بعين الاعتبار انه إذا تلف أو هلك جزء من هذه الموجودات قبل تسليمها إلى العميل وكانت التبيعة على المؤسسة فإن قيمة النقص يعتبر خسارة، ويخفف من القيمة الدفترية.

2. قيام البنوك الاسلامية باخذ قيمة الفاتورة الأصلية للموجود ( السلعة أو البضاعة ) موضوع العقد، وإذا كانت القيمة بالعملة الأجنبية، يكون سعر الصرف هو الساري وقت الشاري في السوق .

3. ان يتم الفصل بين ارباح المراجعة غير المقيدة وارباح المراجعة للامر بالشراء في القوائم المالية  
4. ضرورة اشتراط المؤسسة على العميل حلول جميع الأقساط المستحقة قبل مواعيدها عند امتناعه أو تأخره عن أداء أي قسط منها من دون عذر معتبر .

5. ضرورة ان يتم الافصاح عن الخسائر المتحققة من اختلاف اسعار الصرف وكذلك الارباح المحققة من ذلك .

6. ضرورة تركيز المدققين الخارجيين على اهمية معايير المحاسبة الاسلامية من خلال التركيز على وجود مدققين قانونيين في مجال معايير المحاسبة الاسلامية مع وجود الضوابط الشرعية لعمليات المراجعة ومتابعة تنفيذ عقد المراجعة حتى لا يكون هناك عمليات مخالفة للشريعة الاسلامية.

7. ضرورة عقد المؤتمرات والندوات المختصة بمعايير المحاسبة الاسلامية واقناع البنوك الاخرى بهذه المعايير بهدف الانتقال من الربا الى البيع الحلال وبالتالي يكون هناك تحول في معظم البنوك الى العمل بالنظام الاسلامي وليس النظام الربوي

### المراجع :

- الصادق محمد ادم علي، دراسة تحليل وقياس عمليات المراجعة والمراجعة للامر بالشراء وفقاً لمعايير المحاسبة للمؤسسات المالية والإسلامية، السودان، جامعة كردفان الابيض 2012 .
- دحسام الدين عفانة، بيع المراجعة المركبة كما تجرته المصارف الإسلامية في فلسطين ، مؤتمر الإقتصاد الإسلامي وأعمال البنوك، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2009 م.

- مفيض الرحمن ، رؤية شرعية حول المراجعة وصياغتها المصرفية ، الجامعة الاسلامية العالمية شيناغونغ ، مجلة الدراسات ، المجلد الرابع ، ديسمبر ، 2007 ، ص 169.
- منيرة بنت مُجَّد بن علي الزايددي الجهني ، " أسس القياس المحاسبي لعمليات المراجعة دراسة ميدانية على المصارف في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك بن عبدالعزيز ، 2008 ، ص 1.
- شحاته ، حسين ، المعالجات المحاسبية لمعيار المراجعة والمراجعة للآمر بالشراء كما تقوم بها المؤسسات المالية الإسلامية ، مصر ، جامعة الأزهر ، ص 6.
- عمر ، مُجَّد ، التفاصيل العملية لعقد المراجعة في النظام المصرفي لاسلامي ، مؤتمر بعنوان الاستثمار في البنوك الاسلامية ، البنك الاسلامي للتنمية - السعودية ، جدة ، 1997 ، ص 5.
- شاهين ، علي عبدالله ، مدخل مقترح لقياس وتوزيع الأرباح في البنوك الاسلامية ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) (المجلد الثالث عشر - العدد الأول، ص 297 - 241 ، 2005.
- الإمام الشافعي . الأم . الدار المصرية للتأليف والترجمة ج3 ص33.
- عربيات ، مُجَّد وائل ، مسوغات استحقاق المصرف الإسلامي للربح في عملية المراجعة للآمر بالشراء / مجلة دراسات ، الجامعة الاردنية ، المجلد 24 ، العدد 1 ، 2007 ص 43 .
- حطاب ، كمال توفيق ، 2000 م ، القبض والإلزام بالوعد في عقد المراجعة للآمر بالشراء في الفقه الإسلامي، بحث منشور في مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد الأول.
- شبير ، مُجَّد عثمان ، 1996 م ، المعاملات المالية المعاصرة في الفقه الإسلامي، دار النفائس، الأردن، عمان، ط1 ، ص 124.
- معايير المحاسبة الاسلامية للمصارف والمؤسسات الاسلامية ، المنامة ، البحرين.
- مُجَّد ، احمد عبدالحفي ، أهمية تطبيق معيار المراجعة والمراجعة للآمر بالشراء ومدى الافصاح في القوائم المالية في المصارف الاسلامية / جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير 2008
- كوثر عبد الفتاح الابجي ، قياس وتوزيع الربح في البنك الإسلامي ، القاهرة ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، سنه 1996.

دور قطاع النقل في الصناعة النفطية والتحديات البيئية الراهنة الجزائر نموذجاً

**أ. جدار رياض**  
**كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**  
**- جامعة الجزائر 3**

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور عمليات النقل في الصناعة النفطية، وذلك باعتبار عملية نقل النفط تعد من العمليات الصعبة المصاحبة بالمخاطر، لما لها من تأثيرات سلبية على البيئة بعناصرها المختلفة من ماء و هواء وتربة وكائنات حية، من جهة، ومن جهة أخرى أصبحت قضية حماية البيئة و صونها ومواجهة تحدياتها من القضايا التي تولي لها دول العالم اهتماما كبيرا، تعقد لها المؤتمرات وتتزايد الدعوات التي تنذر بخطورة الوضع. وإذا كانت الجزائر واحدة من هذه الدول التي مستها هذه التأثيرات نتيجة اعتمادها الكبير على النفط، تبرز ضرورة التفكير في إيجاد السبل الكفيلة لحماية البيئة ومواجهة التحديات التي تفرضها الصناعة النفطية بما فيها النقل من أجل تحقيق التنمية المستدامة والمتواصلة بطرق النقل المثالية. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بدور الفعال بقطاع النقل لما له من فعالية في الصناعة النفطية ومراعاة التحديات البيئية .

**Résumé**

Transport est le processus d'étapes de base dans une série de phases interdépendantes de l'industrie pétrolière, une industrie qui a émergé suite à une culture et les besoins urgents de l'huile. Le difficile processus de transfert de l'huile teintée de danger à cause de ses effets négatifs sur l'environnement différent de ses éléments de l'eau et de l'air , le sol et les organismes vivants , et l'Algérie est l'un des pays épargnés par ces effets à la suite de sa forte dépendance au pétrole. C'est cela, et il devrait trouver des moyens de protéger l'environnement à travers les étapes de l'industrie du pétrole, y compris le transport en vue de réaliser le développement durable et les moyens continus le transfert idéal.

**مقدمة:**

يعد النفط من مصادر الطاقة الأساسية، وشريان الحياة للكثير من القطاعات، وقد عرف الإنسان النفط منذ زمن بعيد، فاهتمامه بالنفط ليس حديث النشأة، إذ استعمله منذ القدم ولكن بصورة بدائية ومحدودة، ومع التقدم الصناعي والتكنولوجي زادت أهمية النفط، حيث تم استخراجها من باطن الأرض لأول مرة بصورة تجارية في بولندا سنة 1858، ثم في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1859، ثم انتشرت في مناطق أخرى من العالم، ومسايرة لتلك التطورات ظهر نوع جديد من الصناعات، وهي الصناعة البترولية التي تمر بالعديد من المراحل. ويعد نقل النفط سواء بطرق برية أو بحرية أو بواسطة الأنابيب احد أهم هذه المراحل، إن عملية نقل النفط عملية مشوبة بالمخاطر لما لها من تأثيرات سلبية على البيئة بعناصرها المختلفة من ماء وهواء وتربة، وكائنات حية، والجزائر واحدة من البلدان التي مستها هذه التأثيرات نتيجة اعتمادها الكبير على النفط إذ يشكل 97% من صادراتها.

**-مشكلة الدراسة:**

ومن أجل التفكير بجدية في إيجاد السبل الكفيلة لحماية البيئة خلال مراحل الصناعة النفطية، بما فيها النقل من أجل تحقيق التنمية المستدامة. فحماية البيئة في هذا المجال تتحقق من خلال استعمال العديد من الوسائل، تتنوع بين وسائل قانونية من اتفاقيات دولية وقوانين محلية، ووسائل اقتصادية، بما فيها الوسائل الطوعية، وهذا ما يحتم على المؤسسات البترولية اتخاذ العديد من الإجراءات الأخرى لحماية البيئة وأتابيب نقل البترول، والتخلص من بقع الزيت وغيرها من الإجراءات، تبقى مشكلة الدراسة المطروحة هي الاجابة عن التساؤل :

- ما هو واقع نقل النفط في العالم والجزائر في ظل التحديات البيئية الراهنة ،وما هي أهم الإجراءات المتبعة لحماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة في هذا النشاط ،وما هو التنظيم القانوني لحماية البيئة خلال نقل النفط ؟

#### - فرضيات الدراسة :

- إن عملية نقل النفط عن طريق خطوط الأنابيب يمكن أن تؤدي إلى العديد من الأضرار وبالأخص على البيئة نتيجة تآكلها أو انكسارها أو تعرضها لعلميات التخريب مما يؤدي إلى التسرب والانفجاريات ملحقا أضرارا كبيرة بالبيئة.

- هناك إجراءات لحماية الأنابيب من التآكل .

- هناك العديد من طرق لمكافحة التسربات التي تحدث خلال عملية النقل وتوجد قوانين في كل بلد في هذا الإطار.

#### - أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في مواجهة التلوث و ذلك بإيجاد السبل الكفيلة لحماية البيئة خلال مراحل الصناعة النفطية نتيجة التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، تحت تأثير تعرضها لكل من العولمة، وثورة تكنولوجيا المعلومات، وتعاضم دور الكيانات الكبيرة، وتوجهها نحو خدمة ثقافة الاستهلاك وتغير طرق الإنتاج ، والتوزيع بتطبيق الإنتاج في الوقت المناسب، وتطور نظم اللوجستيات.

لذا من المهم دراسة المزايا التي تعود على كل من مالك البضاعة، والناقل، والاقتصاد القومي من تطوير طرق نقل النفط ، من أجل إيجاد الحلول الكفيلة لحماية البيئة خلال جميع مراحل صناعة النفط .

#### - أهداف الدراسة :

تمارس خدمات النقل دورا فعالا وحيويا في دفع عملية الإنماء الاقتصادي الوطني، بغض النظر عن تبيان الفلسفة الاقتصادية التي تعتنقها الدولة ، والتي تحدد بدورها نوعية ونطاق تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي ويمكن القول أن خدمات النقل هي أساس التقدم الحضاري عامة والاقتصادي خاصة.

إذ أن توفير وسائل النقل المناسبة هي ضرورة لا تقتصر على حمل ونقل البضائع والأشخاص فقط، بل أيضا على حماية البيئة حيث أن نقل النفط يشوبه عدة مخاطر ولها سلبيات على المحيط ككل من ماء وهواء وتربة وكائنات حية، وبلادنا الجزائر هي من البلدان التي تمسها هذه التأثيرات نتيجة اعتمادها الكبير على النفط إذ يشكل 97% من صادراتها، ومن أجل الوصول وتحقيق هدف حماية البيئة خلال كل مراحل نقل وصناعة النقل وهذا لتحقيق التنمية المستدامة .

#### -مرجعية الدراسة:

لقد راعية أثناء إعداد هذه الدراسة أن تحقق مبدأ حداثة المعلومات والبيانات بقدر الإمكان، والحصول عليها من مصادرها المعتمدة والموثوق بها، حتى تأتي النتائج ممثلة للواقع الفعلي، وليست متعارضة أو مخالفة له. كما استندت على المبادئ والقواعد العلمية العامة ذات العلاقة، وخاصة إدارة واقتصاديات واستراتيجيات ولوجستيات النقل بوسائله المختلفة أو النقل متعدد الوسائط، في إطار من تكنولوجيا المعلومات، فاعتمدت على الأخذ بالدراسات والأبحاث التي سبق أن تقدمت بها الاتحادات النوعية العربية المعتمدة للنقل لدى جامعة الدول العربية حيث أنها جميعاً ودون استثناء، أبحاث وتوصيات ثرية وافقت على معظمها لجان ومجالس الجامعة العربية ولا زالت قيد التنفيذ.

#### -منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي الاستنباطي الاستردادي وذلك عن طريق:  
استخدام المنهج الاستقرائي ( وفيه نبدأ بالجزئيات للوصول الى توصيات عامة) في عديد من المباحث ومنها:

دراسة أداء النقل. وتجميع ودراسة كافة القوانين واللوائح والاتفاقيات المرتبطة بالنقل. استخدام المنهج الاستنباطي (بالربط بين الأشياء وعللها على اساس المنطق والتأمل الذهني) في عديد من المباحث ومنها:

- مؤشرات الأداء.

- المشاكل البيئية لنقل النفط.

- التحديات البيئية التي يواجهها نقل النفط .
- استخدم المنهج الاستردادي (استرداد ما كان في الماضي لتحليل القوى والمشكلات التي صاغت الحاضر ثم استشراف التوصيات للمستقبل) في عديد من المباحث .

### تقسيمات الدراسة :

للإجابة على التساؤل الجوهري والإمام بكافة جوانب الدراسة نقسمها إلى ثلاثة محاور:

- الإطار النظري لواقع نقل النفط في الجزائر .
- أهم التحديات البيئية التي يواجهها نقل النفط.
- تفعيل الوسائل الاقتصادية و السياسة البيئية للمؤسسات النفطية خلال مرحلة نقل النفط وواقع نقل مادة النفط في الجزائر.

## 01/ واقع نقل النفط في الجزائر

### أ- مفهوم النفط والصناعة النفطية :

النفط أو البترول كلمة واحدة تتكون من مقطعين يوناني الأصل Petro تعني الصخر .  
oleum تعني الزيت<sup>1</sup> ، وبذلك تعني كلمة بترول زيت الصخر تعبيرا عن تكوينها بين الصخور و يعرف النفط أيضا بأنه عبارة عن مزيج من الهيدروكربونات التي تتكون بشكل رئيسي من الكربون والهيدروجين، إضافة إلى بعض الشوائب العضوية وغير العضوية الأخرى، بالإضافة إلى الهيدروكربونات ، فالنفط -إذن- يحتوي على كميات ضئيلة من موارد أخرى ومركبات معقدة من النيتروجين والكبريت والأوكسجين . أما الصناعة النفطية هي مجموعة النشاطات، أو العمليات الإنتاجية ذات الطابع الفني والتكنولوجي والتنظيمي الإداري المتعلق باستغلال المادة النفطية أو المورد النفطي .

إن الصناعة النفطية تشمل خمس مراحل أساسية وهي البحث والتنقيب، الاستخراج، النقل، التكرير ثم التوزيع والتسويق ، ويمكن أن تقع مرحلة النقل إما قبل أو بعد مرحلة التكرير، إذ يمكن نقل النفط قبل تكريره أو بعده، بالإضافة إلى هذه المراحل الخمسة توجد مرحلة سادسة مكتملة وهي مرحلة التصنيع الببتروكيمياوي . أما تعريف الصناعة النفطية فإنها تتضمن نشاطات المنبع، والتي تكون سابقة لاستخراج النفط ونشاطات المصب، والتي تأتي بعد استخراج النفط .  
تضم نشاطات المنبع عمليات البحث ، واستكشاف الحقول النفطية والاختبارات التي تجرى عليها من أجل تحديد قيمة الإنتاج، بينما تضم نشاطات المصب الأخرى من النقل، التكرير وبيع المنتجات النفطية التي تستعمل بدورها في البتروكيميا .<sup>2</sup>

## ب - مرحلة نقل النفط :

بعد القيام بعلميات البحث عن النفط وإنتاجه ، تأتي مرحلة نقل النفط، حيث كان النفط في السابق ينقل في براميل<sup>3</sup> ، وبعدها في صحاريج نقل على عربات ، إلى أن ظهرت خطوط الأنابيب ، خلافا لمفهوم النقل التقليدي الذي تكون فيه المادة المنقولة ثابتة بينما تكون وسيلة النقل متحركة، فإن نقل المحروقات يعكس هذه الوظائف فالمادة (المحروقات) هي التي تتحرك بينما وسيلة النقل ( الأنابيب) ثابتة.

إن سرعة نقل المحروقات في الأنابيب ترتبط ارتباطا وثيقا بخصائص المادة المنقولة . بالنسبة للمحروقات السائلة مثل النفط الخام ، أو المكثفات التي تعد من المواد غير قابلة للانضغاط فمن الضروري دفعها بممارسة قوة عليها من محطات الضخ أو الدفع الموزعة على طول الأنابيب. ففي بداية عصر النفط كان النقل يتم في براميل تنقل على عربات، وقد أدت هذه الوسيلة من النقل إلى تكوين وحدة لقياس النفط الخام هي البرميل الذي يساوي 159 لتر . إن نقل الثروة النفطية يتم بواسطة العديد من وسائل النقل برية أو بحرية ، ومن أهم هذه الطرق في تلك الفترة:

## ج- النقل عن طريق الأنابيب :

في عام 1865 تم مد أول خط أنابيب ناجح لنقل النفط من الحقول المنتج في بنسلفانيا ، ثم انتشر النقل بواسطة خطوط الأنابيب بسرعة في أجزاء أخرى<sup>4</sup> من الولايات المتحدة الأمريكية وكان طوله حوالي 5 أميال. حيث أن تزايد الطلب مع الإنتاج المتزايد واتساع الأسواق ووجود وسائل استخراج وتوزيع هامة و موثوقة .

وقد أنشئ خط أنابيب بطول 547 ميل في روسيا لربط منطقة باطوم بحقول النفط على شواطئ بحر قزوين، وبعد ذلك انتشر مد خطوط الأنابيب حيث أوجبت الاكتشافات في إيران وضع أنابيب جديدة في الشرق الأوسط إن مصطلح أنابيب (Oléoducs) 5 :

وهي تعني مجموعة من القنوات تعمل على نقل النفط والمنتجات النفطية بين مراكز الإنتاج ومراكز التوزيع أو بين محطات التكرير ومراكز التفريغ والاستعمال. هذه الأنابيب تكون مجهزة بمحطات للضخ على طول الأنبوب لضمان الضغط المناسب للنفط داخل الأنبوب . إن النقل عن طريق الأنابيب يعتبر أهم وسيلة لنقل النفط الخام فهي أقل تكلفة مقارنة بالطرق البرية للنقل، ومن ثم فهو الوسيلة الأساسية للنقل بين الولايات المتحدة

الأمريكية وكندا وأيضا بين مختلف الدول الأوروبية حيث أن الأنابيب تمتد على مسافات قصيرة نسبيا. أما تم إنشاء شبكة أنابيب في الشرق الأوسط لنقل النفط تمر بالعراق وسوريا، لبنان، السعودية، 6. الأردن، مصر، من أجل نقل النفط من تلك المناطق إلى البحر المتوسط كما استعملت خطوط الأنابيب أيضا في الدول المستهلكة للنفط كخط الأنابيب بجنوب أوروبا بلغ طوله 1800 كم، وطاقته 65 مليون طن. 7. وفي الوقت الحالي قدر طول شبكات الأنابيب على المستوى العالمي بـ 500000 إلى 600000 كم . 8.

#### د - النقل عن طريق الناقلات : (Tankers)

تعتبر البحار والمحيطات هي أطول الأطراف وأكثرها استعمالا لنقل النفط 9. الخام، ففي سنة 2006 حوالي 1.9 مليار طن من النفط تم نقلها بطرق بحرية وهو ما يمثل 62% من الإنتاج العالمي إن النقل البحري للنفط يتم بواسطة سفن أو بواخر مخصصة لهذا الغرض وقد استمر توسع أسطول النقل البحري منذ حيث عرف النقل البحري تطورات كبيرة في وسائل النقل سواء في جانبها الكمي أو النوعي. 10 اكتشافه عام 1869 ينقل النفط من آباره إلى الدول المستهلكة بحرا، وفي السبعينات من القرن العشرين ازدادت الحاجة للنقل أكثر مما سمح به الإنتاج بسبب التغيرات في أسلوب حركة النفط وقد ازداد الأسطول العالمي لنقل النفط خلال العشر سنوات من 1963 إلى 1973 من 65.1 مليون طن من الحمولة الساكنة إلى 189 مليون طن. ويحظى أسطول الناقلات العالمي عدا العربي بمراكز الصدارة في سوق النقل الدولي وهو يسيطر على نحو 91% من حجم النفط المتبادل في التجارة الدولية . 11 وقد زادت طاقات التحميل لناقلات النفط حيث انتقلت من 280 مليون طن عام 2000 إلى أكثر من 380 مليون عام 2007 بنسبة زيادة قدرت بـ 35% وهي أكبر من النسبة المحققة خلال الفترة 1990-2000 إذ قدرت بـ 15% . كما ساعد التطور 12. التقني على إنجاز ناقلات نفطية ضخمة (superpétrolier) قادرة على تحميل من 200 ألف طن إلى 550 ألف طن .

هـ - وسائل أخرى للنقل :

بالإضافة إلى نقل النفط عن طريق الأنابيب والناقلات فإن هناك طرق أخرى استعملت لنقل النفط الخام والمنتجات النفطية، نذكر منها النقل عن طريق السكك الحديدية أو عن طريق

شاحنات هذه الأخيرة تستعمل إما من أجل نقل منتجات نفطية من نوع خاص أو عندما تكون المسافات قصيرة .

### تطور نشاط نقل النفط في الجزائر :

منذ تأسيسها عام 1963 اضطلعت الشركة الوطنية سوناطراك بمهمة نقل وتسويق المحروقات التي كانت الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر آنذاك تستخرجها من حقول الجنوب، مما جعل من نشاط النقل عبر الأنابيب أولى الحرف التي مارسها مجمع سوناطراك .

تجدر الإشارة أنه منذ بدء عمليات الإنتاج النفطي عام 1957 كان نقل النفط من الصحراء إلى سواحل البحر الأبيض المتوسط يتم عن طريق أنبوب (OK1) يمتد من حاسي مسعود إلى حوالي 200 كم داخل تقرت ، ثم يشحن في صهاريج على عربات إلى سكيكدة.

وفي الوقت نفسه تم إنشاء أنبوب ينقل النفط من حاسي مسعود إلى بجاية (OB1) بطول 662 كم ، وفي 19 مارس 1966 تم إنشاء ثالث أنبوب لنقل النفط من حوض الحمراء إلى 13 الانتهاء من إنجازها في نوفمبر 1969 أرزيو (OZ1) بقرار من الرئيس هواري بومدين، حيث أن ملكية هذا الأنبوب 100% للجزائر ، وهكذا كانت الجزائر أول دولة منتجة في العالم الثالث تمتلك خط أنابيب خاص بها ، بالرغم من وجود وسائل أخرى لنقل النفط إلا أن الوسيلة الأساسية في الجزائر هي النقل عن طريق الأنابيب ومن مهام نشاط النقل عن طريق الأنابيب أنه يتكفل بتحديد وإنجاز واستغلال وتأمين الصيانة وتطوير شبكة الأنابيب التي يكون طولها كبير .

وكذا مختلف المنشآت الملحقة بها 15 عن 16000 أما منذ بدء الإنتاج النفطي وإنجاز أول خط أنابيب عملت سوناطراك على إنشاء شبكة كاملة للنقل تضم أكثر من 30 أنبوب ، من بين هذه الأنابيب نجد 12 أنبوب مخصصة لنقل الخام يصل طولها إلى 16 لنقل المحروقات يصل طولها إلى 16200 كم .واليوم وصل عدد أنابيب نقل النفط 18 أنبوبا ، وفي نهاية عام 2008 وصل عدد الأنابيب الناقلة للنفط إلى 17 أنبوبا 17 4970 كم 19 . إلى 20 أنبوبا يصل طولها إلى 9883 كم .

إن طاقة نقل النفط الخام قد عرفت زيادة معتبرة خلال الفترة (2007-1999)، حيث ارتفعت من 79.4 مليون طن عام 1999 لتصل إلى 145.8 مليون طن عام 2007، هذه الزيادة كانت ناتجة بالأساس عن البدء باستغلال أنبوب جديد لنقل ، والذي ينقل النفط الخام من حوض الحمراء إلى أرزيو .

أما انتقلت طاقة النقل من 98 مليون 20 النفط عام 21 . (2003 OZ2) طن عام 2000 إلى 148 مليون طن عام 2008 أي بمعدل نمو يقدر بـ 51% أما فيما يخص النقل البحري للنفط ، فقد تم توقيع اتفاقية شراكة عام 2006 بين الشركة الوطنية سوناطراك والشركة ، 22، ويتكون من مبلغ إجمالي 120 مليون دولار أمريكي 3 اليابانية كوازاكي لإنشاء ناقلة للنفط الخام لأول مرة بطاقة 300000 م3 الأسطول الحالي من ناقلتين على أن يتم تدعيم هذا الأسطول بأربع ناقلات في مجال الشراكة ، وأربع ناقلات أخرى تتكفل بها سوناطراك وحدها. 23. يتم تصدير المحروقات في الجزائر عبر ثلاث موانئ نفطية رئيسية وهي :

أرزويو، سكيكدة وبجاية ومن اجل تطويرها تم في 2004 انجاز شركة تسيير واستغلال الموانئ النفطية بين سوناطراك وشركة تسيير الموانئ ، وقد شرع في أعمال تكييف الموانئ مع ارتفاع الكميات المنقولة. كما تم إبرام عقد في 2004 بقيمة 250 مليون دولار مع الشركة الأمريكية FMC تم من خلاله انجاز 5 محطات شحن للمحروقات السائلة في أعالي البحار .

## 2. أهم التحديات البيئية التي يواجهها نقل النفط

### 1.2. مصادر التلوث الناتجة عن عمليات نقل النفط :

#### أ. مصادر التلوث نتيجة نقل النفط بالأنابيب :

- تنحصر الآثار السلبية لاستعمال الأنابيب النفطية على البيئة بحصول حوادث التسرب بسبب حدوث الكسور في الأنابيب النفطية ، والتي عادة ما تحصل نتيجة احد الأسباب التالية:
- تآكل الأنابيب بسبب تقادمها وعدم وضع أنظمة للحماية من التآكل .
  - الحوادث بشتى أنواعها مثل اصطدام وسائل النقل بها وغيرها من الأسباب .
  - أعمال سرقة السوائل النفطية من خلال وضع فتحات في الأنابيب .
  - الأعمال العسكرية في أوقات الحروب وكذا أعمال التخريب . 24.

#### وقد عرف التاريخ الكثير من الحوادث عند نقل النفط بالأنابيب نذكر منها:

- في سنة 1963 تسرب النفط من خطوط أحد الأنابيب البحرية التي كانت تنقل النفط من إحدى الحقول إلى خليج السويس، وكانت إسرائيل قد استنزفت هذا الحقل خلال احتلالها شبه جزيرة سيناء، فتكونت بقعة نفطية كبيرة نتيجة هذا التسرب فأخذت تعوم فوق مياه خليج السويس ثم نقلتها الأمواج إلى الشواطئ المصرية المطلة على البحر الأحمر وقد أدى ذلك إلى توقف السياحة في تلك المنطقة وماتت ملايين الأسماك والطيور والحيوانات الأخرى

- في 18 فيفري 2000 انفجر أنبوب نفط مملوك لشركة بترولاس بالقرب من ريوديجانيور مما تسبب في حدوث تسرب لحوالي 343200 جالون من النفط الثقيل في خليج جيونابارا .  
-وبعيدا عن حوادث انكسار الأنابيب فان أنابيب نقل المنتجات النفطية تتعرض لنوع مغاير من التلوث هو التلوث الناتج عن اختلاط المشتقات النفطية مع بعضها البعض. إن أكبر مصدر ملوث لنشاطات النقل هو ما يعرف "بالمزيج الملوث"، وهو عبارة عن مزيج من المنتجات النفطية (بنزين، نفط ابيض، زيت الغاز) يتكون من جراء الضخ التعاقبي للمنتجات النفطية بالأنابيب ولا يمكن الاستفادة من المزيج الملوث مباشرة كوقود، مما لا يمكن إعادة تكريره لكون البنزين الموجود فيه يحتوي على مادة رابع اثيلات الرصاص ،والتي تؤدي إلى تلف العامل المساعد المستعمل في العمليات التحويلية. 25

#### ب. مصادر التلوث نتيجة نقل النفط بالناقلات :

تقوم الدول المنتجة للنفط بتصديره إلى الدول المستهلكة بواسطة الناقلات الضخمة، ولعل أهم المشاكل التي ترافق هذه العملية هي مياه التوازن التي تستخدمها هذه الناقلات في مرحلة العودة، بالإضافة إلى مصادر أخرى للتلوث نذكرها فيما يلي :

#### -مياه التوازن :

بالرغم من أن كثيرا من الناس يعتقدون أن حوادث الناقلات هي السبب الرئيسي في تلوث مياه البحار إلا أن هذا غير حقيقي فهذه الحوادث نادرة الحدوث تقريبا، وهي في حقيقة الأمر لا تشترك في إحداث هذا التلوث إلا وقد تبين أن أحد الأسباب الرئيسية لهذا بنسبة صغيرة لا تزيد عن 10% من مجمل كميات النفط الملوثة لمياه البحار التلوث الهائل بزيت النفط هو تلك النفايات أو المخلفات النفطية التي تلقيها الناقلات في أثناء سيرها في عرض البحار. 26  
يقصد بمياه التوازن ذلك الجزء من مياه البحر الذي تملأ به ناقلات النفط جزءا من صهاريجها أثناء رحلتها وهي 27. فارغة للمحافظة على توازنها وتصل نسبة هذه المياه إلى نحو 30% من حجم مستودعها فقريبا من السواحل ،تأتي حاملات النفط متجهة إلى مراكز التحويل وبخزاناتها حمولة توازن من ماء ملوث ببقايا النفط فتفرغ حمولتها من ماء التوازن قبيل وصولها إلى ميناء التحميل في ماء البحر استعدادا للملئ خزاناتها بحمولة جديدة من 28. النفط وتقدر كمية ما يحتويه ماء التوازن من النفط بحوالي 1 إلى 1.5% من حمولتها السابقة بالنفط -التلوث بسبب التسرب من الأنابيب الناقلة : يمكن أن تحصل حوادث تسرب من الأنابيب التي توصل النفط الخام إلى موانئ

التصدير لمختلف الأسباب مثل حوادث التآكل التي تحدث خصوصا في الأنابيب الممتدة تحت سطح الأرض إلى منصات التصدير .

#### - التلوث نتيجة التسرب من الموانئ :

وهي التسريبات التي تأتي من أنابيب النفط الخام التي يتم ربطها بالناقلات عند القيام بعملية التحميل.

#### - التلوث نتيجة حوادث التسرب من الناقلات :

تحدث الكثير من الحوادث لناقلات النفط الخام مثل حوادث الاصطدام فيما بين الناقلات أو مع أرصفة الموانئ أو حوادث الغرق. وغالبا ما تؤدي هذه الحوادث إلى كوارث بسبب تسرب كميات هائلة من النفط الخام إلى البحر .

#### - التلوث الناتج عن تنظيف الناقلات :

يتم غسل وتنظيف ناقلات النفط وسط البحر باستخدام الماء والمنظفات وبعض المواد والمخاليل المذيبة، وعادة ما ترمى مخلفات عملية التنظيف في البحر مسببة التلوث لمياهه . يسبب نقل النفط تأثيرات بيئية كثيرة وواضحة، حيث يتم نقل أكثر من 2 مليار طن سنويا بطرق بحرية، حيث تشكل النسبة الأكبر من الإنتاج العالمي للنفط. هذا ما اوجد 4000 ناقلة للنفط تجوب بحار المعمورة، والتي تسبب في بعض الحالات حوادث بيئية خطيرة. ففي سنوات التسعينيات تسبب نقل النفط بإلقاء 5 مليون طن من النفط سنويا نتيجة تفرغ 29 الناقلات، وقد بدأت بعدها هذه الكميات في الانخفاض أما في الجزائر فيعتبر حوالي 100 مليون طن في السنة من المحروقات بجوار سواحلها في حين يتم شحن 50 مليون طن في السنة من الموانئ الوطنية، ويقدر الحجم الضائع من هذه المحروقات خلال عملية الشحن بنحو 10 آلاف طن في السنة، وحجم ما تصبه كبريات الناقلات في عرض البحر من مياه التوازن ومخلفات عمليات التنظيف بنحو 12 ألف طن في السنة والموانئ الجزائرية سيئة التجهيزات حاليا من حيث محطات إزالة هذه الملوثات، هذا ما يثير قلقا متزايدا من تلوث 30 . محتمل جراء تسرب المواد النفطية بما يهدد أمن الشريط الساحلي الجزائري إلى تسجيل 11 حادثا على مستوى السواحل ما بين سنتي 2003 و2007، ما بين العاصمة، 31 وأشارت لجنة "تل بحر" سكيكدة، جيغل وأرزيو . وقد كانت هناك العديد من الحوادث لناقلات بحرية والتي بقيت راسخة في الأذهان لضخامة آثارها على البيئة حيث تسببت في تشكيل بقع الزيت في المياه، ومن هذه الحوادث نذكر :

- حادث غرق الناقلّة العملاقة أموكو كاديز عام 1978 أمام الشاطئ الفرنسي، وقد أدى هذا الحادث إلى تدفق نحو 220.000 طن من الزيت إلى مياه البحر مكونا بقعة هائلة من الزيت حول الناقلّة. ولم يقتصر التلوث الناتج على هذه البقعة فقط، ولكن التلوث امتد ليغطي مساحات هائلة من سطح البحر أمام الشاطئ الفرنسي وذلك بفعل الرياح والأمواج والتيارات البحرية. ثم امتد بعد ذلك إلى رمال الشواطئ نفسها التي تغطت بكتل سوداء لزجة منعت الناس من النزول إلى مياه البحر من أهم الحوادث - حادثة الناقلّة اكسون فالديز في 24 مارس 1989 في خليج الملك ويليام بالأسكا حيث كانت تحمل آثر من مليون برميل من النفط، انسكبت منها 266000 برميل في البحر وجعلت من هذه البقعة النفطية تحت المرتبة العشرون من حيث الأهمية هذه الحادثة هي أقل خطورة بـ 25 مرة من تلك التي حدثت في حرب الخليج. وجراء هذه الحادثة تحملت شركة اكسون Exxon مسؤولية تعويض 3.5 مليار دولار منها 2.5 مليار دولار لأعمال التنقية والتنظيف وحوالي مليار دولار لإعادة ترميم الموقع وإعادته إلى ما كان عليه و 250 مليون لتعويض الصيادين المحليين .

ملاحظة : هناك نوع آخر من النفايات الناتجة عن عمليات النقل وهي الانبعاثات الغازية والتي تتضمن بصورة رئيسية ، الهيدروكربونات المحترقة 34 أكاسيد النيتروجين، أكاسيد الكبريت، ثاني أكسيد الكربون، المركبات العضوية المتطايرة جزئيا (أول أكسيد الكربون....) .

## 2-2. المشاكل البيئية لنقل النفط :

تستخدم ناقلات النفط وعربات النقل والقطارات و القطارات في نقل النفط. إن عملية نقل النفط عن طريق خطوط الأنابيب يمكن أن تلحق أضرارا كبيرة بالبيئة نتيجة تآكلها أو انكسارها أو تعرضها لعمليات التخريب مما يؤدي إلى التسرب والانفجاريات ملحقا أضرارا كبيرة بالبيئة. أما فيما يتعلق بالنقل البحري فقد تؤدي الحوادث العارضة أو قصور الهيكل البنائي أو الظروف الطبيعية إلى أن تسكب الناقلات آل أو جزء من حمولتها. وعلى الرغم من أن بعض حوادث الانسكاب تكون مأساوية

(مثل حادثة اكسون فالديز)، فإن بعض الحوادث تكون صغيرة وبسيطة نسبيا .وقد وقع عدد يعتقد به من حوادث انسكاب النفط في المياه القومية و حولها. وعموما فإن هناك العديد من التأثيرات السلبية لعمليات نقل النفط سواء برا أو بحرا على عناصر البيئة المختلفة من ماء وهواء وتربة وكائنات حية.

ويمكن تلخيص التأثيرات المحلية لعمليات نقل النفط في الجدول رقم 1

## ملحق الجداول و الأشكال البيانية جدول (1) : موجز التأثيرات البيئية لعمليات نقل النفط

النشاط	المياه	الهواء	الأرض	النفائات
النقل	انسكاب وانسياب	انفجار وأبخرة	تسرب وانسكاب من خطوط الأنابيب وشاحنات النقل	تنظيف من الانسكاب أو التسرب

المصدر : ترافس واجنر، ترجمة : محمد صابر، البيئة من حولنا، ط 1، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، مصر، 1997، ص 252.

### -تلوث المياه :

على الرغم من أن زيت النفط لا يقبل الذوبان في الماء إلا أن جزءا صغيرا من طبقة الزيت التي تغطي سطح البحر يختلط بالماء ليكون معه مستحلبا تعلق به دقائق الزيت المتناهية في الصغر في ماء البحر وبمرور الوقت يختلط هذا المستحلب بالمياه تحت السطحية ويمتزج بها، وينتج من ذلك تلوث طبقات المياه العميقة في البحر .ويؤدي تلوث الماء بزيت النفط إلى حدوث بعض الأضرار الأخرى غير المنظورة ؛ ففي معظم الحالات تعمل بقعة الزيت كمذيب وتبدأ باستخلاص كثير من المواد الكيميائية الأخرى المنتشرة في مياه البحر ومن أمثلة هذه المواد بعض المبيدات الحشرية والمنظفات الصناعية وغيرها من المواد التي يلقيها الإنسان في ماء البحر، وينتج من ذلك ارتفاع تركيز هذه المواد في المنطقة التي تغطت ببقعة الزيت مما يرفع كثيرا من درجة التلوث في منطقة الحادث. كذلك يقوم المستحلب الناتج من اختلاط الزيت بالماء بامتصاص بعض العناصر الثقيلة مثل الزئبق، الرصاص، الكاديوم من مياه البحر فيزداد بذلك تركيز هذه العناصر في المنطقة المحيطة ببقعة الزيت فتظهر بذلك أثارها السامة في 35 .منطقة الحادث وقد تعمل الرياح وحركة الأمواج على زيادة التلوث في منطقة الحادثة، فهي قد تدفع أجزاء من بقعة الزيت نحو الشواطئ المقابلة لمنطقة الحادث، فتلوث رمالها وتحولها إلى منطقة عديمة النفع والفائدة، ولا يمكن التخلص من هذا التلوث إلا بعد انقضاء زمن طويل.

وتؤثر حوادث التسربات النفطية خصوصا في المياه على صحة الإنسان والحيوان أثناء حدوثها، وأثناء تنظيفها، وحين استهلاك الكائنات المتسمة منها.

بالإضافة إلى هذا تكون لهذه الحوادث العديد من الانعكاسات الاقتصادية مثل تدمير الثروة السمكية وتحويلها إلى أماكن أخرى لسنوات عديدة، بالإضافة إلى انخفاض درجة ثقة المستهلكين في سلامتها الصحية .بالإضافة إلى المياه السطحية قد تتلوث المياه الجوفية أيضا نتيجة نقل النفط بالطرق البرية من خلال تشقق الأنابيب أو انكسارها و تسرب النفط منها أو اصطدام شاحنات

نقل النفط مما يؤدي إلى نفاذه إلى التربة مسببا أضرارا بالغة بتلك المنطقة أما قد يصل النفط إلى المياه الجوفية .

#### - تلوث الهواء :

خلال مراحل النقل يتم استعمال خطوط الأنابيب لنقل النفط من مراكز الإنتاج إلى موانئ الشحن والتصدير أو إلى مصافي التكرير لتحويله. على مقربة من خطوط الأنابيب وعلى مسافات مختلفة يتم إنشاء محطات لدفع النفط وكذلك لتعويض انخفاض الضغط داخل الأنابيب ولضمان تدفق ثابت للنفط . هذه المحطات يتم تزويدها بمضخات تعمل بمحركات الديزل أو مولدات كهربائية أو توربينات الغاز هذه الأخيرة تتسبب في انبعاث بعض الغازات في الهواء وإن كانت الخطورة تكون أكبر عند نقل الغاز الطبيعي الذي قد يتسرب هو الآخر مسببا مشاكل يصعب التحكم فيها . أما قد تسبب بقع الزيت في المياه تلوثا للهواء . وتتوقف الأضرار التي تنشأ عن تصاعد الأبخرة من بقعة الزيت والناجمة من تكوين مستحلب الزيت في الماء على آثر من العوامل أهمها : خواص الزيت مثل كثافته، درجة لزوجته، ضغطه البخاري أما يتدخل في ذلك بعض العوامل الطبيعية الأخرى .

مثل : درجة حرارة الجو، درجة حرارة مياه البحر، حركة الأمواج، نوع التيارات البحرية واتجاهها وشدة الرياح السائدة فوق هذه المنطقة .

وتبلغ نسبة المواد الهيدروكربونية المتطايرة التي تتصاعد أبخرتها إلى الجو من بقعة الزيت نحو 10% على الأقل من وزن الزيت المكون للبقعة إذا كان هذا الزيت من النوع الثقيل مثل زيت الديزل أو زيت الوقود، أما إذا كان الزيت المكون للبقعة من النوع الخفيف مثل الجازولين فإن نسبة المواد المتطايرة التي تتصاعد أبخرتها إلى الجو قد تصل إلى نحو 75% من . بالإضافة إلى ذلك قد يتلوث الهواء نتيجة انفجار أنابيب النفط. 36 وزن الزيت الملوث لماء البحر .

#### -تلوث التربة :

قد تتلوث التربة أيضا نتيجة عمليات نقل النفط وخصوصا بالطرق البرية، حيث يؤدي تشقق الأنابيب أو انكسارها إلى حدوث تسربات تمتصها التربة وقد تمتد إلى المياه الجوفية ملوثة إياها، أما أن نقل النفط يؤثر على التربة بسبب الأنابيب التي تدفن في بعض الحالات في التربة ناهيك عن التجهيزات الأخرى المصاحبة للأنابيب آل هذا قد يؤدي إلى انضغاط التربة وفقدان خصوبتها، وتغيير تركيب التربة نفسه ومن ثم على الكائنات الدقيقة بالتربة مثل البكتريا والفطريات وكذلك على جذور النباتات ذلك أن حبيبات التربة عندما تتشبع بالنفط الخام فإنها تكون طبقة

تمنع التبادل الغازي بين الكائنات والجذور التي توجد تحت التربة من جهة وأوكسجين الهواء الجوي من جهة أخرى لذا فإنه ليس أمام الكائنات ألاموت بسبب تركيز غاز ثاني أكسيد الكربون أسفل الطبقات النفطية .

### 3 . حماية البيئة خلال عمليات نقل النفط لتحقيق التنمية المستدامة :

إن حماية البيئة تعني المحافظة والصيانة والإبقاء على الشيء المراد حمايته دون ضرر أو حدوث تغيير له يقلل من . وتهدف حماية البيئة بصفة عامة إلى المحافظة على 37 قيمته وقد يتطلب ذلك إجراءات وتدابير معينة لتحقيق هذه الحماية التوازن البيئي أو الوصول بالبيئة لحالة من التوازن والانسجام بين عناصرها وفقا لقانون الاتزان البيئي 38 : . ويرى البعض أن مفهوم حماية البيئة يشمل على ما يلي -وقاية المجتمعات البشرية من التأثيرات الضارة لبعض عوامل البيئة - .وقاية البيئة محليا وعالميا من النشاط الإنساني الضار .ومن مظاهر الاهتمام بالبيئة ارتباطه بمفهوم التنمية المستدامة، وقد ظهر هذا المصطلح في بداية الثمانينات بالرغم من الإشارة إليه خلال مؤتمر ستوكهولم للتنمية البشرية سنة 1972 الذي ركز على وضع الاعتبارات البيئية ضمن سياسات التنمية وإلى ضرورة استعمال الموارد الطبيعية بشكل يضمن بقاءها للأجيال القادمة .

وقد عرفت التنمية المستدامة في تقرير بروتلاند عام 1987 كما :

"عملية للتغيير يتناغم فيها استغلال الموارد وتوجهات الاستثمار ومناحي التنمية التكنولوجية وتغيير المؤسسات، ويعزز آلا من إمكانات الحاضر والمستقبل للوفاء باحتياجات الإنسان وتطلعاته. 39

### 3.1 . التنظيم القانوني لحماية البيئة خلال نقل النفط :

يعتبر التشريع أو التنظيم القانوني أكثر وسائل حماية البيئة انتشارا وقبولا في غالبية دول العالم، وذلك لوجود علاقة قوية بين فعالية التشريعات وحماية البيئة، لذلك يجب أن يستهدف التشريع البيئي منع الإضرار بالبيئة عن طريق إقرار العقوبات الرادعة على جميع ألوان التصرف والسلوكيات الضارة بالبيئة، وتمثل الإجراءات القانونية في الأوامر التي تصدر من السلطات الإدارية المختصة بحماية البيئة متمثلة أساسا في المنع أو التصريح (افعل أو لا تفعل).

وتجدر الإشارة إلى أن عدم احترام هذه القوانين يؤدي إلى فرض عقوبات كما هو الحال بالنسبة لاختراق القواعد القانونية للنظام العام، وتختلف العقوبة من مجرد مبلغ مالي إلى السجن وذلك حسب درجة اختراق القانون ظهور الوعي البيئي لدى المجتمعات البشرية قد ساعد على تكثيف الجهود الرامية لحماية البيئة لاسيما على 40 :المستوى الدولي حيث عقدت الكثير من الاتفاقيات الدولية نذكر منها -الاتفاقية الدولية لمنع تلوث البحار بالنفط المنعقدة في لندن

1954 بصيغتها المعدلة في 11 أبريل 1962 و 21 أكتوبر 1969 - اتفاق التعاون في التصدي لتلوث بحر الشمال بالنفط عام 1969 - 24 .

الاتفاقية الدولية الخاصة بالمسؤولية المدنية عن الضرر المنجر على التلوث بالنفط والمنعقدة في بروكسل عام - 1969.

الاتفاقية الدولية المتعلقة بالتدخل في أعالي البحار في حالات الكوارث الناجمة عن التلوث بالنفط، بروأسل 1969 - .الاتفاقية الدولية المتعلقة بإنشاء صندوق للتعويض عن الضرر الناتج عن النفط، في بورأسل 1971 والتي تم تعديلها في برتوآول سنة 1992 سمي معاهدة الصندوق - البروتوكول المتعلق بالتعاون في مكافحة تلوث البحر الأبيض المتوسط بالنفط ومواد ضارة أخرى في حالات الطوارئ، برشلونة 1976 - .الاتفاقية المتعلقة بحماية العمال من الأخطار المهنية الناجمة في بيئة العمل عن تلوث الهواء وعن الضوضاء والاهتزازات، جنيف 1977 .

-البروتوكول المتعلق بالتعاون في مكافحة حالات انسكاب النفط في منطقة الكاريبي الكبرى، قرطاجنة 1983 .

- اتفاق للتعاون في التصدي لتلوث بحر الشمال بالنفط ومواد ضارة أخرى، بون 1983 .

- اتفاقية الخليج عام 1991، تلوث المياه البحرية من جراء النفط .

- لجنة : OSPAR تم التصديق على الاتفاقية الخاصة بحماية البيئة البحرية لشمال شرق المحيط الأطلنطي في 22 سبتمبر عام 1992 لتحل محل اتفاقية أوسلو 1972 لمنع التلوث البحري بإلقاء المخلفات من السفن والطائرات واتفاقية باريس 1974 لمنع التلوث البحري من المصادر البرية. والهدف من اتفاقية OSPAR هو حماية صحة الإنسان والحفاظ على الأنظمة الحيوية والبحرية لحماية منطقة البحر من الآثار الخطيرة الناتجة عن الأنشطة البشرية واستعادة المناطق البحرية المفقودة . وفي عام 1998 تم التصديق على إستراتيجية OSPAR الخاصة بالمواد الخطرة، وهدف الإستراتيجية بعيد المدى .

أما في سنة 1999 فقد تم تبني إستراتيجية 41 هو وقف تلك المخلفات والانبعاثات من المواد الخطرة بحلول عام 2020 OSPAR للصناعة البترولية والغازية في المناطق البحرية لمدة 4 سنوات من 1999 حتى 2003 وهدف هذه الأخيرة هو التقليل من التلوث وأخذ جميع الإجراءات اللازمة بعين الاعتبار للمحافظة على المنطقة البحرية من الآثار الضارة للصناعة البترولية في المناطق البحرية بطريقة تحفظ صحة الإنسان والتنوع البيولوجي للأوساط المائية . أما في الجزائر وباعتبار اعتمادها الكبير عن النفط فقد سعت إلى إصدار الكثير من القوانين لحماية البيئة من التلوث الناتج عن نقل النفط و من أهمها :

-القانون 05/07 المؤرخ في 28 أفريل 2005 المتعلق بالحروقات المعدل والمتمم بالأمر 06/10 لعام 2006.

-القانون رقم 03/10 المؤرخ في 19 جويلية 2003 المتعلق بالمحافظة على البيئة في إطار التنمية المستدامة. حيث تضمنت هذه القوانين مجموعة من البنود لتنظيم عمليات نقل النفط و تسييرها بشكل يتوافق مع متطلبات حماية البيئة - .مرسوم تنفيذي رقم 08/312 المؤرخ في 5 أكتوبر 2008 يحدد شروط الموافقة على دراسات التأثير في البيئة للنشاطات التابعة لمجال الحروقات .  
-مرسوم تنفيذي 10/331 المؤرخ في 29 ديسمبر 2010 يحدد حدود محيط الحماية حول المنشآت والهياكل الأساسية لنقل و توزيع الحروقات والكهرباء والغاز.

كما عملت الجزائر على تفعيل أدوار الشركة المتعددة الجنسيات "Oil spill response company" المكلفة بمكافحة تلوث مياه البحر بالمواد النفطية، علما أن هذه الشركة تأسست سنة 2007 بمبادرة من الجزائر، وتتخذ من العاصمة الجزائرية مقرا لها، وتحوز هذه الشركة مركزا للتدخل مزودا بكل الوسائل الضرورية بغرب الجزائر، وهي مطالبة بالتدخل في حالة وقوع أي حالة تلوث بحري في منطقة تريبو مساحتها عن العشرين ألف كيلومتر وتمتد من قناة السويس (مصر) إلى خليج كايندا (أنغولا)  
أما تنظر وزارة الشؤون الخارجية في ملف التوقيع على بروتوكول برشلونة 1976 و2002، أما تم تقديم اقتراح من قبل فرنسا للتعاون في هذا المجال، على اعتبار أن الجزائر إحدى دول حوض البحر الأبيض المتوسط المهتدة بالتلوث البيئي.

**2.3. تفعيل الوسائل الاقتصادية و السياسة البيئية للمؤسسات النفطية خلال مرحلة نقل النفط :**

تعتمد الأدوات الاقتصادية للسياسة البيئية على الحوافز ذات الطبيعة المالية وتسعى هذه الأدوات إلى تطبيق مبدأ آلية السعر مفضلة إياه على أسلوب التحكم. وتعد الوسائل الاقتصادية من أنجح الوسائل لحماية البيئة في الوقت الحالي فمنذ انعقاد ندوة ريو عام 1992 أصبح تطبيق الأدوات الاقتصادية اتجاها جديدا لاستراتيجيات الحماية الدولية للبيئة.  
تحصيل تكاليف التلوث، بيع تصاريح للتلوث، توسيع 42 وهناك عدة نظم لتوفير هذه الحوافز ذات الطبيعة المالية منها نطاق الملكية الخاصة. لقد عملت المؤسسات النفطية جاهدة على تفادي أو السيطرة على مشاكل البيئة المرتبطة بنشاطها، وذلك من خلال آليات وأدوات الإدارة البيئية والتي ينظر لها على أنها الإدارة الفاعلة في المعالجات المنهجية لرعاية شؤون البيئة في آل جوانب

النشاط، حيث أن هذه المعالجات هي في الأساس عمل طوعي يأتي بمبادرة من قيادات المؤسسة القائمة بالنشاط . إن المؤسسات أصبحت أكثر وعيا بالتعويضات المالية الثقيلة التي تقع على عاتقها نتيجة التلوث وحوادث تسرب البترول... الخ، والذي ينعكس سلبا على صورة المؤسسة وقدرتها التنافسية وهذا ما دفعها إلى تبني سياسات بيئية تمكنها من العمل بصورة أكثر أمنا من أجل المحافظة على البيئة ومن ثم تعزيز مكانتها في السوق الوطنية والدولية وإطالة فترة حياتها. ومن بين أهم الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات النفطية لحماية البيئة خلال عمليات نقل النفط : دراسة التأثير البيئي، المراجعة البيئية، تسيير النفايات، النظام المتكامل لإدارة الجودة-الأمن-البيئة. بالإضافة إلى آل هذه الوسائل لحماية البيئة خلال مرحلة نقل النفط فان هناك مجموعة من الإجراءات تتبعها 43.

- المؤسسات لحماية البيئة، من بين هذه الإجراءات نذكر -إجراءات لحماية الأنابيب من التآكل .
- برنامج مراقبة دوري وصيانة أنابيب النقل .
- كواشف للضغط موصولة بأجهزة إنذار ونظام صمامات للتوقيف التلقائي للمضخات في حالة تسرب غير متوقع .
- رصد و تسجيل جميع التسربات غير المتوقعة
- الالتزام بإجراءات الطوارئ في حالة تسرب غير متوقع لتقليل الآثار على البيئة .
- زيادة على ما سبق لابد أيضا من حماية البيئة البحرية من التلوث النفطي بمصادره المختلفة سواء كانت بقع الزيت أو مياه التوازن أو غيرها من النفايات 44.
- طريقة إقامة الحواجز العائمة فوق سطح الماء باستخدام أجهزة خاصة مع الاستعانة بالجرافات والكانسات لحصر بقع الزيت العائمة ومنع انتشارها .
- طريقة إحراق طبقة الزيت باللهب بعد حصرها وإضرام النيران فيها ، بالرغم من أنها ليست صالحة في جميع الأحوال ولا يستحب استخدامها لخطورتها على البيئة فهي تلوث الهواء وتسبب ضررا بالغا لكثير من الكائنات الحية.
- الطريقة الكيميائية برش أنواع معينة من المذيبات والمنظفات الصناعية والمساحيق عالية الكثافة أو بعض الرمال الناعمة على سطح البقع النفطية في البحار الملوثة للالتصاق بها لتحويلها بعد تفتيتها إلى ما يشبه المستحلب فينتشر في الماء ويذوب فيه أو يتسرب إلى القاع نتيجة ارتفاع كثافته. إلا أن هذه الطريقة لا تمثل حلا نهائيا نتيجة لآثارها الجانبية على البيئة .
- رش مواد ماصة على البقع النفطية حتى تتشبع بالنفط ثم استعادته منها .

- طريقة المعالجة الطبيعية (البيولوجية) التي تستخدم أنواعا من البكتريا في مقدورها استخلاص الملوثات التي ارتبطت بالتربة أو الماء. لكن أعدادها القليلة طبيعيا تجعلها أقل كفاءة في معالجة التلوث

- ضرورة الحصول على تصاريح خاصة لإلقاء النفايات النفطية مع ضرورة وجوب إعلام برنامج الأمم المتحدة للبيئة بكافة هذه التصريحات .

- التشدد في مراقبة السفن التي تزور الموانئ .

- أما اقترحت المفوضية الأوروبية- والتعامل بقسوة مع السفن التي لا تستوفي مقاييس السلامة وتعتزم المفوضية منع السفن التي يزيد عمرها عن 15 سنة من دخول موانئ بلدان الاتحاد الأوروبي إذا احتجزت أثر من مرتين في سنتين متتاليتين وتخطط المفوضية لنشر لائحة سوداء بهذه السفن آل ستة أشهر واستنكرت الاستعمال الواسع للأعلام الأجنبية على ناقلات النفط التي تستأجرها شركات أوروبية لأسباب ضريبية.

**نتائج ومقترحات الدراسة :**

#### **النتائج العامة**

- تعد عملية النقل من المراحل الأساسية في سلسلة مترابطة من مراحل الصناعة النفطية، هذه الصناعة التي ظهرت كرد فعل للحاجة المتزايدة والملحة للنفط. مما دفع الإنسان إلى تطوير هذه الصناعة باستخدام أحدث التكنولوجيا و إذا تنظيها أي تتماشى مع الظروف الاقتصادية السائدة .

- إن تطوير هذه الصناعة وتكثيف عمليات البحث والإنتاج للنفط دفعت إلى تطوير عمليات النقل على المستوى العالمي ، والمحلي حيث زادت عدد خطوط الأنابيب ، وكذا عدد الناقلات وطاقتها وغيرها من وسائل نقل النفط الأخرى . غير أن هذا التطور أدى إلى إلحاق أضرار كبيرة بالبيئة، حيث تأثرت عناصر البيئة من ماء وهواء وتربة وكائنات حية ، نتيجة المصادر المختلفة للنفايات الناتجة عن هذه المرحلة، حيث تعد مياه التوازن والتسريبات النفطية أهم هذه المصادر بالإضافة إلى بعض الانبعاثات الغازية . ولكن في العقود الأخيرة نتيجة زيادة الوعي البيئي وبداية اهتمام الصناعة النفطية بحماية البيئة منذ سنوات السبعينيات، كما أدرج مفهوم جديد في الأدبيات الاقتصادية وهو التنمية المستدامة. وهذا ما دفع الإنسان إلى بذل قصار جهده لإيجاد السبل الكفيلة بمعالجة المشاكل البيئية الناتجة عن نقل النفط من خلال إصدار القوانين وعقد

الكثير من الاتفاقيات الدولية، كما اوجد وسائل اقتصادية وأخرى طوعية لحماية البيئة، بالإضافة إلى اتخاذ المؤسسات النفطية لمجموعة من الإجراءات المدعومة لهذه الوسائل .

#### - النتائج الخاصة

- إن الجزائر من البلدان الكثيرة التي مستها التأثيرات السلبية على البيئة لنقل النفط باعتبار اعتمادها الكبير على هذا المورد، ومن ثم فقد سعت جاهدة إلى حماية بيئتها من هذه الصناعة وقامت بالعديد من الإجراءات كإصدار القانون 05/07 المعدل مرتين. ومن خلال هذا البحث أمكن الوصول إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي :
- تعد عمليات نقل النفط من المراحل المهمة والإستراتيجية في صناعة النفط وهي تفصل بين مراحل المنبع والمصب، أما أنها قد تفصل بين التكرير والتسويق.
- لقد عرفت عمليات النقل النفطي على المستوى العالمي عامة وفي الجزائر خاصة تطورات عدة سواء في جانبها الكمي أو النوعي ، إذ يتم نقل الثروة النفطية بواسطة العديد من وسائل النقل برية أو بحرية، كما أن طاقات النقل زادت عبر الزمن - .
- تعتبر مياه التوازن والتسربات النفطية والمياه الملوثة الناتجة عن تنظيف السفن وكذا بعض الانبعاثات الغازية من أهم مصادر التلوث عند نقل النفط .
- بذلت الكثير من الجهود الدولية والمحلية لحماية البيئة عند نقل النفط سواء من خلال الاتفاقيات الدولية أو التشريعات والقوانين، بالإضافة إلى الوسائل الاقتصادية والطوعية لحماية البيئة .

- لا يمكن التوقف عن نقل النفط مادامت الصناعة النفطية قائمة و لكن لا بد على الجزائر أن تتخذ الإجراءات اللازمة لحماية البيئة و تحقيق التنمية المستدامة .  
\*وقد أصدرت الكثير من القوانين من اجل ذلك كما تنظر في ملف التوقيع على بروتوكول برشلونة 1976 و2002. وتعمل على تفعيل أدوار الشركة المتعددة الجنسيات oil spill response " company".

ملحق الجداول و الأشكال البيانية جدول (1) : موجز التأثيرات البيئية لعمليات نقل النفط

النشاط	المياه	الهواء	الأرض	النفائيات
النقل	انسكاب وانسياب	انفجار وأبخرة	تسرب وانسكاب من خطوط الأنابيب وشاحنات النقل	تنظيف من الانسكاب أو التسرب

**المصدر :** ترفاس واجنر، ترجمة : مُجد صابر، البيئة من حولنا، ط 1، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، مصر، 1997، ص 252.

#### قائمة المراجع :

- 1- أحمد رمضان نعمة الله وآخرون، اقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص172 .
- 2-Emploie dans l'industrie pétrolière et gazière, Ministère de l'éducation, de la culture et de la formation, territoire de nord- Ouest, France, Novembre 2005, p2, 3
- 3 - Rabah Mahiout, Le pétrole Algérien, Edition ENAP, Algérie ; 1974, p 81. 4 .
- 4 - كم 1.609 = ميل 1
- 5-سمير القرعيش، خطوط أنابيب نقل البترول في الأقطار العربية، مقال من المجلة الفصلية النفط والتعاون العربي عدد 127، منظمة
- 6-الأقطار العربية المصدرة للبترول (أوبك) الكويت، خريف 2008، ص 112- 113
- 6-نتيجة الظروف السياسية تم الإيقاف المؤقت لأنابيب بعض هذه الدول.
- 7- Xavier boy de la tour, le pétrole au delà du mythe, Edition Technip, Paris, France, 2004, p 75.
- 8 - Wikipédia (free encyclopédie) industrie pétrolière, le 09/02/2013, [http://fr.wikipedia.org/wiki/Industrie\\_p%C3%A9troli%C3%A8re](http://fr.wikipedia.org/wiki/Industrie_p%C3%A9troli%C3%A8re)
- 9 -Pétrole (Technologie), vue le 19/02/2013, <http://r0.unctad.org/infocomm/francais/petrole/technologie.htm#Transport>
- 10- تم نقل النفط بحريا بواسطة سفينة نقل بلجيكية ذات حمولة 794 طن .
- 11- منشورات ،الطاقة مصادر جغرافية في دراسات ،السمالك ELGA ص، 1999 ،مالطا ، 443
- 12 -Pétrole (Technologie), op cit. سعيد أزهر محمد ،طنطيش رجب جمعة -
- 13 -Rabah Mahiout, op-cit, p114.
- 14 -Sonatrach, la revue, Alger, Algérie, mai 1996, p18.
- 15- وزارة الطاقة والمناجم ، مجلة الطاقة والمناجم , عدد 8 , الجزائر , جانفي 2008 ص 12 .
- 16 - Ministre de l'énergie et des mines, évolution du secteur de l'énergie et des mines (1962-2007), Algérie, - مرجع سابق، ص - édition 2008, p28.
- 17- وزارة الطاقة والمناجم , مجلة الطاقة والمناجم , مرجع سابق. ص13 .
- 18- منظمة الأقطار العربية , المصدرة للبترول (أوبك) , التقرير الإحصائي السنوي , الكويت , 2009 ص 77 .
19. Sonatrach, une compagnie pétrolière et gazière intégré, Hydra, Alger, Algérie, 2012, p4.
- 20 -Ministre de l'énergie et des mines, évolution du secteur de l'énergie et des mines, op-cit, p29.
- 21- وزارة الطاقة والمناجم , مجلة الطاقة والمناجم عدد 8 , , 2000-2008 , حيدرة , الجزائر , 2009 ص 30 .
- 22.Ministre de l'énergie et des mines, bilan du secteur de l'énergie et des mines (2000-2006), Algérie,
- 23- الورقة القطرية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مؤتمر الطاقة العربي التاسع، الدوحة، قطر، 9-12 ماي 2010، ص 15
- 24- أيمن الأحمد وآخرون، تلوث البيئة البحرية بالنفط، سوريا، 2007، ص 14- 15، [http://www.ao-academy.org/docs/talawith\\_albeaa\\_albahriyah\\_bilnaft\\_0904009.pdf](http://www.ao-academy.org/docs/talawith_albeaa_albahriyah_bilnaft_0904009.pdf)
- 25- وسام قاسم الشالجي، الدليل البيئي النفطي، بغداد، العراق، 2007، ص 25 - 44 .

- 26- أحمد مدحت إسلام، الطاقة وتلوث البيئة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1999، ص 26  
30.
- 27- نفس المرجع، ص 31 .
- 28- حسين العروسي، تلوث البيئة وملوثاتها، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر، 1999،  
ص 30.
- 29 - Sophie Chautard, le pétrole, groupe vocatis, France, 2008, p 113.
- 30- كريم / ل، ناقلات نפט أجنبية تهدد السواحل الجزائرية بالكارثة، الجزائر المستقلة، صحيفة  
يومية وطنية مستقلة شاملة، 17 أكتوبر 2012، بتصرف .
- 31 - اللجنة الوطنية "تل بحر" تأسست عام 1994 يرأسها وزير تهيئة الإقليم والبيئة، تعمل وفق  
برنامج وقائي وآخر للتدخل السريع عن طريق 31 إشراك أربعة وزارات، هي وزارة البيئة ووزارة  
الدفاع الوطني ووزارة الداخلية ووزارة النقل، عن طريق تكليف لجان محلية وجهوية ووطنية بالتكفل  
بعملية التدخل في حال حدوث أي حادث من هذا النوع .
- 32 - أحمد مدحت إسلام، الطاقة وتلوث البيئة، مرجع سابق، ص 25 .
- 33 - Bjorn Lomborg, traduit de l'anglais par Anne Terre, L'écologiste  
sceptique- le véritable état de la planète, le cherche midi, sans place de pub,  
2001, p280.
- 34- المركبات العضوية المتطايرة من أهمها البنزين، التوليين الكزيلين .
- 35 -أحمد مدحت إسلام، التلوث مشكلة العصر، الكويت، 1990، ص 167. 166 –
- 36 -نفس المرجع، ص 166. 36
- 37 -محمد صالح الشيخ، الآثار الاقتصادية والمالية لتلوث البيئة ووسائل الحماية منها، ط 1، مكتبة  
ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 37، 321 ص، 2002
- 38-- أنطوني س فيشر، ترجمة: عبد المنعم إبراهيم عبد المنعم وآخرون، اقتصاديات الموارد  
والبيئة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 321.
- 39- أسامة الخولي، مفهوم التنمية المستدامة، مقال من مجلة، البيئة والتنمية (أوراق غير دورية)،  
مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر، عدد 9، نوفمبر 1999، ص 44 .
- 40 - عامر محمود طراف، أخطار البيئة والنظام الدولي، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر  
والتوزيع لبنان، 1998، ص.ص 40 – 126، 134 بتصرف .
- 41 - رحمان أمال، تأثير المحروقات على البيئة خلال مرحلة الحفر و الاستخراج (دراسة حالة  
حوض بركاوي- الجزائر)، مذكرة ماجستير في، 2008 جانفي، ص 64 .
- 42- محمد صالح الشيخ، مرجع سابق، ص 325 – 330 .
- 43 - Lignes directrices environnementales (Coface), Extraction, transport,  
transformation et stockage des hydrocarbures – Oléoducs et gazoducs,  
novembre 2002, vue le 19/02/2013,  
<http://www.ecobase21.net/Petrole/PDFs/GazoducsOleoducs.pdf>.
- 44 - نعيم لبنى، التلوث النفطي وأساليب مكافحته، شوهد في  
2013/02/19  
<http://kenanaonline.com/users/lobnamohamed/posts/328987>

واقع تبني منظمات الأعمال لمفهوم المسؤولية الاجتماعية  
دراسة تطبيقية في مجموعة من منظمات الأعمال الجزائرية (البليدة، سيدي بلعباس)  
أ. ضيافي نوال  
جامعة علي لونيبي البليدة 2  
الجزائر

ملخص:

تسعى المؤسسات الاقتصادية على اختلاف طبيعة نشاطها إلى تحقيق الأداء الاقتصادي الذي يهدف إلى تعظيم أرباحها، إلا أنها تحدث خلال نشاطها مجموعة من الآثار السلبية على البيئة (التلوث، استنزاف الموارد الطبيعية)، وعلى المجتمع بالاستغلال غير العقلاني لليد العاملة خاصة من قبل المؤسسات الكبرى بإهمال آثارها السلبية على العمال (الأمن، الصحة، التكوين... الخ)، وهو ما أدى إلى الحديث عن الأداء الاجتماعي اتجاه مختلف أصحاب المصالح علاوة عن الأداء الاقتصادي.

**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية، تبني المسؤولية الاجتماعية، أصحاب المصالح.

**Résumé :**

Les entreprises économiques de différentes natures d'activité, s'orientent à réaliser la performance économique afin d'optimiser ses profits. Néanmoins, cette activité provoque des impacts négatifs sur l'environnement (pollution, le gaspillage des ressources naturelles...etc.), et sur la société par l'exploitation irrationnelle de la main d'œuvre particulièrement de la part des grandes entreprises qui négligent ces impacts négatifs sur les travailleurs (la sécurité, la santé, la formation...etc.), ce qui aboutie à la discussion sur la performance sociale envers les différents parties prenantes ailleurs la performance économique.

**Mots clés :** Responsabilité Sociale (RS), Adoption de la RSE, Parties Prenantes.

**مقدمة:**

في عالم يتغير فيه كل شيء، حيث تتحول الأسواق، تتطور التكنولوجيا ويتضاعف المنافسون يكثر الحديث عن التنمية المستدامة، البيئة، توقعات المجتمع واحتياجاته وتعالى الأصوات من أجل حقوق الإنسان واحترامها بالرغم من أنها لم تكن موضوعا للاهتمام من قبل وخاصة أن منظمات الأعمال ولعقود طويلة لم تحفل إلا بتحقيق أعظم الأرباح على حساب المجتمع وأطرافه؛ أما في الوقت الحالي فإن هذه المنظمات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحمل جزء من مسؤوليتها واعتماد رؤية جديدة قائمة على مفهوم سد الحاجة الفعلية للمجتمع، قدرة تحسينه المستمر ورسم استراتيجيات ملائمة للاستجابة إلى كل توقعات أطرافه مما يحقق التوازن والتكامل والتطوير المتبادل بين المجتمع والمنظمات، ويعزز فكرة مبادرة هذه الأخيرة باستثمار جزء من أرباحها من أجل تحقيق

رفاه المجتمع، إعطاء الجمهور صورة إيجابية، تأسيس قاعدة من المستهلكين الواعيين، المساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة والعمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمع المحلي لتحسين نوعية الحياة، بصفة عامة تبني الاتجاه الحديث السائد الذي يمارس على نطاق واسع والمعروف بفكرة "المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال".

**المحور الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة**

**أولاً: مشكلة البحث**

بعد أن كان الاهتمام مركزاً على كون مسؤولية مؤسسات الأعمال تتمحور حول إنتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع ومن خلالها تحقق المنظمة عوائد مجزية للمالكين، اتسعت هذه النظرة الضيقة لتذهب إلى أبعد من ذلك وتؤكد على أن مسؤولية المؤسسات تتطلب إنجاز أعمال مسؤولة عن مجموع الفئات المستفيدة من مالكيها، عمالها، بيئتها، مستهلكيها ومنافسيها (أصحاب المصالح)؛ وبالرغم من أن مستوى المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال بالجزائر لم يصل إلى ما وصلت إليه في الدول الكبرى، إلا أنه هناك بعض الجهود الفردية لبعض المؤسسات التي تسعى إلى تفعيل دورها الاجتماعي وتبني التزامات اجتماعية اتجاه جميع الأطراف المتعاملة معها بدءاً بمواردها البشرية ووصولاً إلى أطراف بيئتها الخارجية، وعليه يمكن صياغة الإشكالية التالية: **ما واقع تبني مؤسسات الأعمال الجزائرية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية؟** ويتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع تبني مؤسسات الأعمال الجزائرية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية؟
2. ما واقع تبني مؤسسات الأعمال الجزائرية لأنماط المسؤولية الاجتماعية؟
3. ما واقع تبني مؤسسات الأعمال الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح؟

**ثانياً: منهج البحث**

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ يمتاز هذا المنهج بنظرة شمولية، وصف الحالة وتحليلها، ومن ثم استخلاص النتائج الخاصة بها.

**ثالثاً: أهداف البحث**

في ضوء مشكلة البحث، فهذا الأخير يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيها نظراً لمساهمتها في تطوير المجتمع ومعالجة مشاكله.
- ✓ محاولة بلورة أهم الأبعاد والعناصر المختلفة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

- ✓ التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية بالمنظمات الجزائرية، ومدى التزامهم بها.
- ✓ اقتراح عدد من التوصيات على ضوء النتائج التي ستفسر عنها الدراسة ووضع الاقتراحات اللازمة للمسيرين لتبني المسؤولية الاجتماعية بمختلف أنماطها وأبعادها بالمنظمات الجزائرية.

#### رابعا: أهمية البحث

يكتسي البحث أهمية معتبرة تظهر في النقاط التالية:

- ✓ يعتبر الموضوع من الموضوعات الجديدة على الأقل بالنسبة إلى واقعنا.
- ✓ يعتبر البحث مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.
- ✓ يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بموضوع المسؤولية الاجتماعية وأهمية تبنيها من طرف المنظمات باعتبارها ثقافة جديدة.
- ✓ ندرة البحوث والدراسات الجزائرية والعربية في مجال المسؤولية الاجتماعية وواقع تبنيها.

#### خامسا: فرضيات البحث

تطلق فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية ومجموعة الأسئلة الفرعية، وعلى هذا الأساس جاءت الفرضيات كالتالي:

الفرضية الأولى: تتبنى منظمات الأعمال الجزائرية مفهوم المسؤولية الاجتماعية وبأنماطها المختلفة؛

الفرضية الثانية: تتبنى منظمات الأعمال الجزائرية المسؤولية الاجتماعية اتجاه مختلف أصحاب المصالح؛

#### سادسا: مجتمع البحث

تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من منظمات الأعمال لكل من ولايتي البليدة وسيدي بلعباس، واقتصرت على مجموع العمال بهذه المنظمات والتي بلغت 70 عاملا، والجدول التالي يبين وصف العينة من حيث مؤشرات الخصائص الاجتماعية.

الجدول (1): خصائص عينة البحث

النسبة (%)	التكرار	النوع	الخصائص
55,7	39	ذكر	الجنس
44,3	31	أنثى	
100	70	المجموع	
22,9	16	أقل من 30 سنة	السن
41,4	29	من 31 إلى 40 سنة	
21,4	15	من 41 إلى 50 سنة	
14,3	10	أكثر من 50 سنة	
100	70	المجموع	
00	00	متوسط	المستوى الدراسي
24,3	17	ثانوي	
71,4	50	جامعي	
4,3	3	مهني	
100	70	المجموع	
30	21	متعاقد	طبيعة علاقة العمل
70	49	مداوم	
100	70	المجموع	
10	7	إطار	التصنيف المهني
60	42	عون تحكم	
30	21	عون تنفيذ	
100	70	المجموع	
50	35	من سنة إلى 5 سنوات	الأقدمية في العمل
17,1	12	من 6 إلى 10 سنوات	
32,9	23	أكثر من 10 سنوات	
100	100	المجموع	

المصدر: مخرجات نظام SPSS

#### سادسا: أدوات جمع البيانات والمعلومات

لغرض الحصول على المعلومات والبيانات لتنفيذ البحث تم اعتماد الأدوات التالية:

✓ المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، المقالات، الرسائل الجامعية، مواقع الإنترنت والكتب العلمية العربية والاجنبية المتخصصة بموضوع الدراسة.

✓ الاستبيان وهو أداة قياس ادراكية تم الاعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الباحثين للحصول على المعلومات الاولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة.

#### سابعاً: الدراسات السابقة

مما لا شك فيه أن الإمام بأي بحث علمي يتطلب الرجوع إلى الدراسات السابقة بهدف التعرف على المصطلحات والمفاهيم الجوهرية للإمام بالنقاط الأساسية ورسم الطريق الصحيح الذي يوصلنا إلى النتيجة المرغوبة وبمكنا من تحقيق الأهداف المرسومة، لذلك قدمنا عرضاً لأهم الدراسات السابقة التي أجريت حول الموضوع بشكل عام والأبعاد التي يحملها في طياته بشكل خاص، سواء ما أنجز منها على الصعيد العربي أو المحلي، و ذلك بهدف تدعيم أهمية الموضوع من خلال هذه الدراسات التي أجريت في مجتمعات مختلفة والاستفادة من إجراءات المنهجية.

أ. الدراسات العربية

#### 1. دراسة ياسين (2008): "واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية

الاجتماعية . دراسة تطبيقية ."

طبيعة الدراسة: رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تبني منظمات الأعمال الدوائية الصناعية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية؛ وتوصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج من أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المسؤولية الاجتماعية ونمط المسؤولية الاجتماعية الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

#### 2. دراسة النسور (2010): "أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة

التنافسية . دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية ."

طبيعة الدراسة: رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر أنماط المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي) في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة، الإبداع والسمعة) في المصارف التجارية العاملة في الأردن؛ وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن واقع تبني المصارف التجارية العاملة في الأردن لأنماط المسؤولية الاجتماعية مرتفع بالإضافة إلى مستوى تحقيق الميزة التنافسية كان مرتفعاً أيضاً.

## ب. الدراسات المحلية

1. دراسة الطاهر خامرة (2007): "المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل مساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة حالة سونطراك .".

طبيعة الدراسة: رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير البيئة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اعتبار المسؤولية البيئية والاجتماعية مؤشرا هاما لتقييم مساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال التطبيق على المؤسسة الوطنية سونطراك؛ وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الأبعاد البيئية والاجتماعية أصبحت مفروضة على المؤسسات الاقتصادية وباتت مؤشرا هاما في تنافسيتها وبتغيرها هاما من متغيرات التنمية المستدامة لذا يجب على المؤسسة الاقتصادية تغيير نمط تسييرها لصالح الاعتبارات البيئية والاجتماعية وذلك بتطبيق المعايير الدولية ( ISO14000 ) لأن التوجه الجديد يركز في حيز الالتزام بالمسؤولية البيئية والاجتماعية وأصبحت هذه الأخيرة أداة للاتصال والتسويق في المؤسسة الاقتصادية.

2. دراسة ضيافي نوال (2010): "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية .

دراسة حالة مجمع شي علي للأنايب . سيدي بلعباس .".

طبيعة الدراسة: رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التزام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية من خلال التطبيق على مؤسسة شي علي للأنايب بولاية سيدي بلعباس؛ وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن تبني المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية تحقق فوائد عديدة للمجتمع والمؤسسة؛ وجود العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار؛ كما أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تولي اهتمام واسعا للمسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها.

## المحور الثاني: الإطار النظري

يقول العالم الأمريكي الأخصائي في مجال المسؤولية الاجتماعية دانييل فرانكلين: " تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الآن الاتجاه السائد بعد أن كانت استعراضا لفعل الخير في السابق، إلا أن عددا قليلا من المنظمات يمارسها بصورة جيدة"، فمن المتفق عليه أن منظمات الأعمال ليست بمنظمات خيرية وأن حاجتها الأول تحقيق أكبر عائد من الربح، إلا أنه في وقتنا الحاضر نرى أن تقييم المنظمات لم يعد يعتمد على ربحيتها فحسب، ولم تعد تعتمد في بناء سمعتها

على مراكزها المالية فقط، وإنما ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة من أبرزها مفهوم "المسؤولية الاجتماعية" الذي يفرض نفسه على الساحة الاقتصادية الوطنية والدولية.

### أولاً: مفهوم وتعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

في وقت لم تكن فيه منظمات الأعمال تتحدث إطلاقاً عن "المسؤولية الاجتماعية" أصبح اليوم النقاش العالمي يركز على قضايا البيئة وآفاق التنمية المستدامة، إذ نالت المسؤولية الاجتماعية حيزاً هاماً من النقاشات في مؤتمر جوهانسبرغ 2002<sup>37</sup> (مُجد عادل عياض 2005)، وبالرغم من أن عدداً كبيراً من المنظمات تدرك أهمية هذا الاتجاه الجديد إلا أنه لم يتم حصر مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورة مقبولة.

#### أ. مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

حتى وقتنا الراهن لم يتم الوصول إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل محدد وقاطع يكتسب بموجبه قوة إلزامية قانونية وطنية أو دولية، ولا تزال هذه المسؤولية في جوهرها أدبية ومعنوية أي أنها تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية الاختيارية، ومن أهم المفاهيم الفكرية<sup>38</sup> (تامر ياسر البكري 2001) لهذا المفهوم نذكر مايلي:

-**المفهوم الكلاسيكي (التقليدي):** يستند على أفكار الاقتصادي الشهير آدم سميث القائمة على مبدأ "ما هو جيد للمجتمع جيد للمجتمع" باعتبار الربح الهدف الأول والأخير للم المنظمة وهو منفعة المجتمع؛ ويشير العالم ميلتون فريدمان بقوله: "هناك شيء واحد لا شيء غيره في منظمات الأعمال وبما تتحمله من مسؤولية اجتماعية هو استخدامها للموارد وتصميمها للأنشطة المطلوبة لزيادة الأرباح على الأمد الطويل وجعل ذلك قاعدة في إنجاز أعمالها"<sup>39</sup> (تامر ياسر البكري 2001)، إلا أن كافة المنظمات تسعى لتقديم أفضل الخدمات للمجتمع ككل مع تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح بمراعاة الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة وبهذا يعتبر الربح الهدف الوحيد للم المنظمة.

-**المفهوم الإداري:** يشير العالم الاقتصادي **Paul Samuelson**: "أن المنظمات الكبيرة هذه الأيام لا تتعهد بتحقيق مسؤوليتها الاجتماعية فقط، بل إنها يجب أن تحاول وبشكل تام عمل ما هو أفضل"، فمع التطورات الحاصلة ظهرت فجوة كبيرة فيما يخص المفهوم الكلاسيكي

للمسؤولية الاجتماعية والأهداف التي تطمح الم منظمة الوصول إليها، فتبلورت الأفكار وظهر مفهوم جديد أكثر بعدا وعمقا يقوم على فكرة أن الم منظمة نظام مفتوح تحقق منفعتها الذاتية مع تحقيق منافع أخرى كإرضاء حاجات الأفراد والاهتمام بالعمال كتوفير الأمن، السلامة، الرعاية الصحية... الخ.

-**المفهوم البيئي**: بعد أن أدرك المسيريون أن المسؤولية الاجتماعية لا تنحصر فقط داخل الم منظمة وإنما تتعدى حدودها ذلك لتصل إلى أطراف وفئات خارجية عديدة، ظهر مفهوم جديد سمي بـ "المفهوم البيئي" أو "نموذج البيئة الاجتماعية"، حيث اعتبر المفهوم الأكثر حداثة وارتباطا بالبيئة، وما ميز ذلك مختلف الأبحاث والدراسات التي أجراها العديد من الباحثين وكأفضل مثال دراسة كل من "Ralph Nader et John K. Galbraith" على مجموع الم نظمات الصناعية الكبيرة ومدى تأثيرها على المجتمع وبها وصلا إلى استنتاج مفاده: "عندما تكون المصلحة الاجتماعية العامة هي القضية فليس هناك أي حق طبيعي يعلو تلك المصلحة"<sup>40</sup> (تامر ياسر البكري 2001)، بمعنى أن المصلحة العامة للمجتمع من أولويات الم منظمة وفوق أي اعتبار ذاتي؛ وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يقوم على مدى تحقيق مصلحة المجتمع مع تحقيق الأرباح على المدى الطويل بمراعاة حاجات الأفراد وتلبيةها والمحافظة على البيئة واعتبارها مسؤولية الجميع.

#### ب. تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تغيرات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع وتطور توقعاته، إذ لا يوجد تعريف يحظى بقبول عالمي، كما لا يوجد توافق في الآراء بشأن قائمة نهائية للقضايا التي يشملها ؛ ومن هنا برزت عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية نذكر منها:

-عرف دركر **Drucker** المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزام المنظمة اتجاه المجتمع العاملة به، وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم"<sup>41</sup> (د. الغالي، د. العامري 1997).

-حسب معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية فإن "المسؤولية الاجتماعية هي السلوك الأخلاقي لم منظمة ما اتجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية

التي لها مصلحة شرعية في م نظمة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم" <sup>42</sup> ( منشورات الأمم المتحدة 2004).

-البنك الدولي يرى أن "المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا التزام قطاع الأعمال بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة والعمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع عامة من أجل تحسين نوعية حياتهم بأساليب تفيد قطاع الأعمال والتنمية على حد سواء" <sup>43</sup> ( منشورات الأمم المتحدة 2004).

-حسب مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة فإن "المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام المستمر من قبل المنظمات بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل" <sup>44</sup> ( رقية عيران، بدون تاريخ).

-حسب **Caroll** فإن "المسؤولية الاجتماعية هي التزام المرظمة بأن تضع نصب عينها خلال عملية صنع القرارات الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين مختلف الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات" <sup>45</sup> ( إياد مُجَّد عودة 2008 ).

وبالرغم من كل الاختلافات والتباينات في تعريف المسؤولية الاجتماعية للم نظمات إلا أن هناك جانبين يمكن التركيز عليهما <sup>46</sup> ( مُجَّد عادل عياض 2005)، الأول قانوني ينطلق أساسا من العلاقة القائمة بين المجتمع والم نظمة ويتمثل مضمونها في أن هذه الأخيرة لها عمليات تنفذها وسلوكا تمارسه وأهدافا تحققها وبالتالي لا بد أن يكون لذلك آثاره التي تمتد لتغطي كل المجتمع أيا كانت تلك الآثار، أما الثاني يتمثل في الجانب الإنساني ويقوم على الدور الذي يمكن أن تلعبه المنظمة بصفقتها وحدة مستقلة تعمل في مجتمع ومدى مساهمتها فيه، فالعلاقة التي تتكون في بيئة المنظمات هي التي تشكل المجتمع لذلك هناك التزامات اجتماعية وإنسانية تقع تحت مسؤولية المنظمة.

### ت. أنماط تبني المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

تمثلت أنماط تبني المسؤولية الاجتماعية<sup>47</sup> ( رابعة سالم النصور، 2010)، في:

✓ **النمط الاقتصادي**: الالتزام بتقديم السلع والخدمات التي ترضي المجتمع مع تحقيق أقصى الأرباح.

✓ **النمط الاجتماعي**: الالتزام بالعمل وفق مصالح ومتطلبات المجتمع.

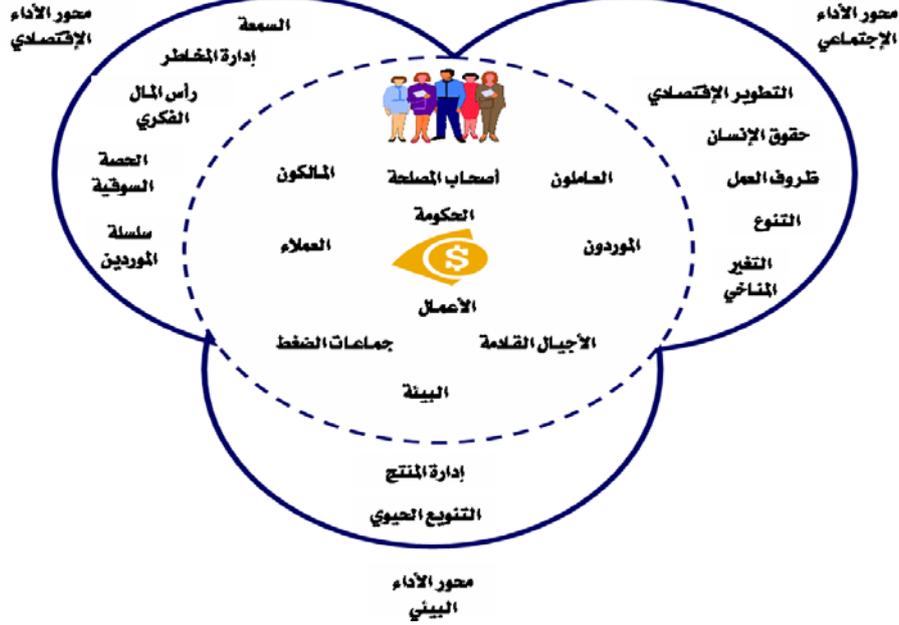
✓ **النمط البيئي**: الالتزام بالمحافظة على البيئة مع تحقيق نوعية حياة أفضل للعمال.

### ثانياً: عناصر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

تعتبر منظمات الأعمال مجموعة من الأفراد التي تتأثر بالطريقة التي تتصرف بها المنظمة ومسيرتها، وعلى هذه الأخيرة أن تراعي مصالح هؤلاء وتطلعاتهم إن أرادت الاستمرارية والتطور والبقاء؛ ففي البداية كان الاعتقاد السائد أن المالكين هم المستفيدون الوحيدون من وجود المنظمات، ولكن في فترات لاحقة لم تتوقف قائمة أصحاب المصالح عند حدود فئة معينة بل نجد أن هذه القائمة تتسع يوماً بعد يوم لتشمل فئات أخرى كالعمال، البيئة، الموردون، المنافسون... الخ، كلها أطراف أوجدتها التطور الاقتصادي والاهتمام الاجتماعي. وقد تعددت التعاريف المتعلقة بأصحاب المصالح فهناك من يرى أن أصحاب المصالح هم مجموعة الأفراد والجماعات والمنظمات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال التي تتخذها المنظمات<sup>48</sup> (قاسمي السعيد أحمد، بدون تاريخ)، وهناك من يرى أن أصحاب المصالح هم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى منظمات الأعمال يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة أدائها<sup>49</sup> (قاسمي السعيد أحمد).

وبصفة عامة يمكن حصر أصحاب المصالح ومجالات اهتمامهم في الشكل التالي:

## الشكل (1.I): أصحاب المصالح واهتماماتهم في منظمات الأعمال



المصدر: محمد عاطف محمد ياسين؛ "واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية"؛ رسالة ماجستير؛ الأردن؛ 2008؛ ص 29.

### ثالثاً: دوافع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال الجزائرية<sup>50</sup>

- تتمثل الدوافع التي تشجع المنظمات الوطنية على الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية في مايلي:
- ✓ الوفاء بالالتزامات المترتبة على إقامة علاقات تجارية واقتصادية مع الاتحاد الأوروبي وما يترتب على ذلك من ضرورة تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية.
  - ✓ الالتزام بالاتفاقيات الدولية خاصة في ضوء انضمام الجزائر للميثاق العالمي للأمم المتحدة واستجابة لمبادرات البنك الدولي والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة.
  - ✓ الالتزام بتطبيق المواصفات العالمية خاصة عند التصدير والتأهيل لشروط المشتريات الحكومية.
  - ✓ الاهتمام برفع مستوى الانتاجية لمواجهة حدة المنافسة عالمياً ومحلياً.
  - ✓ الحاجة إلى توفير مناخ أفضل لممارسة الأعمال.
  - ✓ استخدام برامج المسؤولية الاجتماعية كأداة للمتابعة والتقييم داخل المنظمات.
  - ✓ تحسين العلاقات بين المنظمات ومختلف أصحاب المصالح.

✓ إرساء القيم الهامة لدى العمال بالمنظمات لتحفيزهم على احترام قيم العمل والتميز وبالتالي جذب أفضل العناصر البشرية.

### المحور الثالث: الإطار العملي

أولاً: وصف وتشخيص نتائج متغيرات البحث في المنظمات محل البحث

يستهدف هذا العرض والتحليل متغيرات البحث لبناء تصور عام عن طبيعة

المتغيرات، وتتناول هذه الفقرة ما يلي:

1. واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات محل البحث

أ. تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية

كانت نتائج واقع تبني المنظمات محل البحث لمفهوم المسؤولية الاجتماعية كما يلي:

الجدول (2): مدى تبني المنظمات العينة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

النسبة (%)	التكرار	بدائل الإجابة
70,0	49	نعم
10,0	7	لا
20,0	14	لا أعلم
100,0	70	Total

تبين نتائج البحث أن معظم منظمات الأعمال محل البحث تتبنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت نسبة الإجابة الإيجابية ب 70%، في حين 10% فقط لا تتبنى هذا المفهوم، أما النسبة المتبقية والتي تبلغ 20% تمثلت في نسبة المستجوبين الذين لا يعلمون ما إذا كانت منظماتهم تتبنى مفهوم المسؤولية أم لا، ويمكن أن يرجع ذلك إلى عدم فهم المقصود من المسؤولية الاجتماعية أو غياب التوعية فيما يخص هذا المجال.

ب. نمط تبني المسؤولية الاجتماعية

من أجل التعرف على نمط تبني المنظمات محل البحث للمسؤولية الاجتماعية، تم وضع مؤشرات تعكس أنماط التبني، حيث لكل نمط مؤشرين، والجدول التالي يعرض نتائج ذلك:

### الجدول (3): أنماط تبني المسؤولية الاجتماعية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أنماط التبني
0,68	1,40	زيادة الأرباح.
0,58	2,69	الاعتماد على مبادئ المنافسة الحرة.
<b>0,63</b>	<b>2,05</b>	<b>م.ح و ا.م العام للنمط الاقتصادي</b>
0,86	2,69	تحقيق سعادة ورفاهية المجتمع.
0,84	1,63	الالتزام والتعهد بالعمل وفق متطلبات المجتمع.
<b>0,85</b>	<b>2,16</b>	<b>م.ح و ا.م العام للنمط الاجتماعي</b>
0,69	1,43	الحفاظة على البيئة.
0,54	2,71	دعم جمعيات حماية البيئة والاهتمام بعملية التشجير.
<b>0,62</b>	<b>2,07</b>	<b>م.ح و ا.م العام للنمط البيئي</b>

م.ح: المتوسط الحسابي / ا.م: الانحراف المعياري

المصدر: مخرجات نظام SPSS

يبين الجدول أنماط تبني المسؤولية المعتمدة في الدراسة وهي: النمط الاقتصادي، النمط البيئي والنمط الاجتماعي، حيث بينت نتائج التحليل ومن خلال استجابات عينة البحث أن النمط الاجتماعي هو النمط الأكثر تبنيًا بقيمة بلغت ( 2,16)، يليه النمط البيئي بمتوسط حسابي بلغ (2,07)، وأخيرا النمط الاقتصادي بمتوسط بلغ (2,05).

2. واقع تبني المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح في المنظمات محل البحث  
من أجل التعرف على واقع تبني منظمات الأعمال محل البحث للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح التالية: المالكين، العمال، البيئة، المستهلكين والمنافسين، تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب درجة الأهمية.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتبني المسؤولية اتجاه مختلف أصحاب المصالح

تبني المسؤولية الاجتماعية			
ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
2	0,39	1,19	<b>المالكين</b> تحقيق عوائد مالية كبيرة. إبراز سمعة وصورة المنظمة المميزة. المحافظة على أصول المنظمة.
1	0,49	1,60	
3	0,45	0,27	
	<b>0,44</b>	<b>1,02</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
1	0,48	1,64	<b>العمال</b> تحسين ظروف العمل. تحقيق العدل والمساواة بين العمال. الاهتمام بالتدريب والتأهيل للعمال.
2	0,50	1,45	
3	0,40	1,20	
	<b>0,46</b>	<b>1,43</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
1	0,20	1,95	<b>البيئة</b> الحد من التلوث البيئي. التشجير وزيادة المساحات الخضراء. الحفاظ على الموارد الطبيعية.
3	0,30	1,10	
2	0,38	1,83	
	<b>0,29</b>	<b>1,63</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
1	0,43	1,76	<b>المستهلكين</b> الاهتمام بمحاجاتهم وتوفير أفضل المنتجات. الاستجابة السريعة لمحاجاتهم. الاهتمام بشكاويهم وسرعة حلها.
2	0,49	1,61	
3	0,39	1,19	
	<b>0,44</b>	<b>1,52</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
1	0,32	1,89	<b>المنافسين</b> المنافسة العادلة والنزيهة. توفير نظام معلومات حول المنافسين. إدراك المنظمة لموقعها بين المنافسين.
2	0,20	0,43	
2	0,32	0,11	
	<b>0,88</b>	<b>1,21</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات نظام SPSS

يشير الجدول إلى إجابات الباحثين عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتبني منظمتهم المسؤولية الاجتماعية اتجاه كل من: المالكين، العمال، البيئة، المستهلكين والمنافسين، وقد أشارت النتائج عن تباين وتفاوت درجات مستوى التبني من طرف هذه المنظمات، وهي كالتالي:

أ. **المالكون**: حيث جاءت بالمرتبة الأولى عبارة "إبراز سمعة وصورة المنظمة المميزة" بمتوسط (1,60)، وهو أعلى من المتوسط العام (1,02) وانحراف معياري بلغ (0,49)، فيما حصلت عبارة "تحقيق عوائد مالية كبيرة" على المرتبة الثانية بمتوسط (1,19) وانحراف معياري (0,49)،

وأخيرا جاءت العبارة "المحافظة على أصول المنظمة" بالمرتبة الثالثة بمتوسط ( 0,27 ) وانحراف معياري (0,45).

بأ. **العمال**: حيث جاءت بالمرتبة الأولى عبارة "تحسين ظروف العمل" بمتوسط ( 1,64 )، وهو أعلى من المتوسط العام ( 1,43 ) وانحراف معياري بلغ ( 0,48 )، فيما حصلت عبارة "تحقيق العدل والمساواة بين العمال" على المرتبة الثانية بمتوسط ( 1,45 ) وانحراف معياري (0,5)، وأخيرا جاءت العبارة "الاهتمام بالتدريب والتأهيل للعمال" بالمرتبة الثالثة بمتوسط ( 1,20 ) وانحراف معياري (0,40).

تأ. **البيئة**: حيث جاءت بالمرتبة الأولى عبارة "الحد من التلوث البيئي" بمتوسط ( 1,95 )، وهو أعلى من المتوسط العام ( 1,63 ) وانحراف معياري بلغ ( 0,20 )، فيما حصلت عبارة "الحفاظ على الموارد الطبيعية" على المرتبة الثانية بمتوسط ( 1,83 ) وانحراف معياري ( 0,38 )، وأخيرا جاءت العبارة "التشجير وزيادة المساحات الخضراء" بالمرتبة الثالثة بمتوسط ( 1,10 ) وانحراف معياري (0,30).

ثأ. **المستهلكون**: حيث جاءت بالمرتبة الأولى عبارة "الاهتمام بحاجاتهم وتوفير أفضل المنتجات" بمتوسط ( 1,76 )، وهو أعلى من المتوسط العام ( 1,52 ) وانحراف معياري بلغ ( 0,43 )، فيما حصلت عبارة "الاستجابة السريعة لحاجاتهم" على المرتبة الثانية بمتوسط ( 1,61 ) وانحراف معياري ( 0,49 )، وأخيرا جاءت العبارة "الاهتمام بشكاويهم وسرعة حلها" بالمرتبة الثالثة بمتوسط ( 1,19 ) وانحراف معياري (0,39).

جأ. **المنافسون**: حيث جاءت بالمرتبة الأولى عبارة "المنافسة العادلة والنزاهة" بمتوسط ( 1,89 )، وهو أعلى من المتوسط العام ( 1,21 ) وانحراف معياري بلغ ( 0,32 )، فيما حصلت عبارة "توفير نظام معلومات حول المنافسين" على المرتبة الثانية بمتوسط ( 0,43 ) وانحراف معياري ( 0,2 )، وأخيرا جاءت العبارة "إدراك المؤسسة لموقعها بين المنافسين" بالمرتبة الثالثة بمتوسط ( 0,11 ) وانحراف معياري (0,3).

إن الإجابة عن واقع تبني المسؤولية الاجتماعية اتجه أصحاب المصالح حسب درجة الأهمية يمكن تلخيصه في الجدول التالي:

#### الجدول (5): واقع تبني المسؤولية الاجتماعية

ترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	واقع تبني المسؤولية
-------	-------------------	-----------------	---------------------

الأهمية			اتجاه
1	0,29	1,63	البيئة
2	0,44	1,52	المستهلكون
3	0,46	1,43	العمال
4	0,88	1,21	المنافسون
5	0,44	1,02	المالكون

المصدر: مخرجات نظام SPSS

#### ثانيا: الإجابة على فرضيات البحث

**الفرضية الأولى:** تتبنى منظمات الأعمال الجزائرية مفهوم المسؤولية الاجتماعية وبأنماطها المختلفة؛ وهذا ما ثبت صحته من خلال دراسة الحالة التي أجريت على مجموعة من منظمات الأعمال الوطنية، فبعد إدراك العديد من المنظمات لأهمية المسؤولية الاجتماعية ومكانتها بادرت منظماتنا المحلية إلى تفعيل دورها الاجتماعي والالتزام بمختلف الممارسات الاجتماعية وتبني مختلف أنماطها والتي تمثلت على الترتيب في: النمط الاجتماعي (كتلبية الحاجات الفعلية للمجتمع)، النمط البيئي (كالمحافظة على البيئة والحد من التلوث البيئي) والنمط الاقتصادي (كتحقيق الأرباح الجزرية).

**الفرضية الثانية:** تتبنى منظمات الأعمال الجزائرية المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح؛ وهذا أيضا ما ثبت صحته من خلال دراسة الحالة التي أجريت، فمنظمات الأعمال نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمجموعة من الفئات المحيطة بها، وعليه يجب على هذه المنظمات الأخذ بعين الاعتبار كل هذه الفئات والالتزام اجتماعيا اتجاهها، وقد تمثلت هذه الفئات حسب نتائج الدراسة وعلى الترتيب في: البيئة (كتقليل المخاطر البيئية)، المستهلكين (كتوفير منتجات بنوعية جيدة)، العمال (كتوفير العدالة الوظيفية وظروف العمل المناسبة)، المنافسين (كالمنافسة العادلة والنزاهة)، والمالكين (كتحقيق أكبر ربح ممكن).

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولا: الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات نذكر منها:

- هناك تعريف عديدة لمفهوم " المسؤولية الاجتماعية لمنظمات " قد تختلف في التعابير لكنها تتقارب في المضمون.
- ينال مفهوم المسؤولية الاجتماعية اهتمام معظم المنظمات المعاصرة.
- تبني منظمات الاعمال لمسئوليتها الاجتماعية يحقق لها وللمجتمع فوائد عديدة.
- تباين تعريف المسؤولية الاجتماعية للمنظمة لم يمنع المنظمات الجزائرية من تبني أنماطها وتحديد ممارساتها اتجاه مختلف الأطراف المستفيدة.
- الاهتمام الواسع الذي توليه المنظمات الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية خاصة النمط الاجتماعي.

#### ثانيا: التوصيات

- الاهتمام الجدي بدراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والتشديد على ضرورة تبنيتها خاصة من طرف المنظمات العمومية.
- ضرورة التأكيد على الممارسات الاجتماعية التي تحقق الرفاه للمجتمع عامة والعمال خاصة.
- تقديم التحفيزات المختلفة وتقديم مكافآت للإنجاز الاجتماعي.
- اهتمام المنظمات باختيار مسيرين على أساس متوازن من الكفاءة والمسؤولية والأخلاق، بما يضمن أن يكونوا مصدرا قويا لتعزيز سمعة ومكانة المنظمة وعملها وفق النموذج الاقتصادي - الاجتماعي.
- خلق التشريعات تدعم المسؤولية الاجتماعية دون الحد من قدرتها على المبادرة والقيام بالأعمال المختلفة.

#### المصادر

1. إباد مجد عودة، 2008، " قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية"، رسالة ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ص 44.
2. أ.د. تامر ياسر البكري، 2001، "التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، دار وائل للنشر، الأردن، ط 1، ص 22-30.
3. د. الغالي، د. العامري، 2008، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، الأردن، ط 2، ص 259-272.
4. رابعة سالم النصور، 2010، "أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المصارف الأردنية-"، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص 10.

5. رقية عيران، بدون تاريخ، "المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الواجب الوطني الاجتماعي والمبادرات الطوعية"، منشورات منتدى إدارة عالم التطوع العربي [www.Arabvolunteering.org](http://www.Arabvolunteering.org).
6. زايد مراد؛ 2012، "المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المتغيرات العالمية - حالة الجزائر -"؛ مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر؛ ص 15.
7. محمد عادل عياض، 2005/02/12، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: مدخل مساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني"، ملتقى الاقتصاد التضامني، جامعة تلمسان، ص 258.
8. منشورات الأمم المتحدة، 2004، "كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة"، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية نيويورك وجنيف، ص 27-28.
9. أ.قاسمي السعيد أحمد، بدون تاريخ، "أصحاب المصالح ورسالة منظمة الأعمال"، منشورات منتدى جامعة الجزائر.

تأثير ادارة الأزمات على صورة الوجهات السياحية في العالم  
الدكتورة : برجم حنان

## جامعة عنابة الجزائر

### ملخص:

إن ديمومة الوجهات السياحية تتوقف على قدرتها على التكيف مع الممارسات والتخطيط و إدارة الأزمات و كيفية التعامل معها. يهدف المقال إلى إدماج مصطلحات إدارة الأزمات و دراسة أنواعها التي تعاني منها الوجهات السياحية. تتميز السياحة بخصائص تجعلها مختلفة عن النشاطات الاقتصادية الأخرى ، و لعل من بينها العوامل الخارجية كالأمن، السياسة، الاقتصاد، الاجتماع و البيئة و كذا حساسيتها تجاه مختلف الأزمات و ردود فعلها و هذا ما يؤثر على العرض و الطلب السياحي، مما يقتضي ضرورة إتباع وتبني إجراءات فعالة لإدارة الأزمات و امتلاك أسلوب دائم لمواجهة هذه الأزمات المتعلقة بالأمن و الاجتماع و البيئة و الاقتصاد.

### Résumé :

La durabilité des destinations touristiques dépend en grande partie de leur capacité à adapter les pratiques de planification et de gestion aux impacts de l'environnement et à améliorer leur aptitude à gérer de manière efficace les crises. Le présent article vise à introduire les concepts de la gestion des crises et à étudier leurs types, en particulier ceux dont souffre le secteur du tourisme. Le tourisme est caractérisé par des particularités le distinguant des autres activités économiques dont la plus importante est la sensibilité à des facteurs externes de sécurité, politiques, économiques, sociaux et écologiques situés dans son périmètre, ainsi que sa vulnérabilité crises, et ses réactions envers ces risques, ce qui affecte les éléments de l'offre et de la demande touristiques, d'où la nécessité d'adopter des procédés efficaces de la gestion de crises et d'avoir une aptitude permanente afin de confronter les crises de forme (de sécurité, sociales, économiques et écologiques).

### مقدمة:

مع عوامة الاتصالات و تعدد مصادر النشر، أصبحت الصور أكثر انتشارا عبر أنحاء العالم بسرعة تفوق الخيال، إن هذه السرعة في نقل الصورة من موقعها إلى المستهلك مباشرة تدعم المعرفة لكنها أحيانا تضخم الموقف، و هكذا فإن الكوارث و الأزمات على اختلاف طبيعتها (اقتصادية،اجتماعية ، سياسية و طبيعية) و التي تحدث في العالم تأثر أيضا على إحدى الصناعات الهامة التي تكون الأحداث عنصرا هاما فيها بل و محمدا لقرار المستهلك و هي صناعة السياحة .

و على هذا، فمهما كانت الأزمة (فيضانات،أزمات مالية و اقتصادية أو بيئية )، فإن لها تأثيرا على صورة الوجهة السياحية، و بالتالي، فإن المسيرين للصناعة السياحية مطالبون بتبني الإجراءات اللازمة و تكييفها قبل، أثناء و بعد الأزمة لتجنب آثارها أقصى حدا ممكنا . و بدل أن يوضعوا أمام الأمر الواقع فلا بد عليهم أن يتنبؤوا بالأزمة و أن يعدوا كل الإمكانيات لتجاوزها و هذا يعتمد على قدرة مالية معتبرة ، بني تحتية صلبة و كذا سمعة و صورة سياحية جيدة للوجهة .

إن إدارة المخاطر و الأزمات تعتبر رهانا أساسيا لقطاع السياحة، حيث أنه لا بد أن لا يحدث أي شيء أو مكروه للسائح الذي ترك منزله، بلده و الحياة الروتينية العملية للبحث عن المتعة و الراحة في عطلة يطمح دائما أن تكون أفضل.

إن إدارة جيدة للأزمات يمكن أن تتحول إلى فرصة يستطيع المسؤولون انتهازها و الاستفادة منها. إن الأزمات الكبرى عادة ما تكون نتاج ميدان أزمة مرفوق بعدم معرفة إدارية و تسييرية . إذن فإن الحل الأمثل يكون باحتواء و تحديد ميدان الأزمة أو مكانها و الذي يحضر لتبني الأزمة ، كما أن الحل أيضا يكمن في تكوين جيد لتسيير ما بعد الأزمات و يعتمد أيضا على الخبرة .

و لإعادة ثقة السائح من جديد فعلى المنظمات السياحية الناشطة في الوجهات التي حدثت فيهم الأزمة أن تركز على الإعلام بإرسال رسائل مطمأنة عن الحالة الأمنية و في هذا يلعب المزيج الاتصالي دورا كبيرا . حيث تقوم الإستراتيجية الاتصالية بنقل الحدث كما هو لزيادة الثقة ثم التركيز على عدم الاضطراب و الهلع و تهدئة السواح و كذا أهاليهم .

1 - **مشكلة البحث:** إن المحافظة على صورة الوجهة السياحية الجيدة بعد الأزمة تتطلب جهودا تسويقية هامة لإعادة الاعتبار للوجهة. و عليه يهدف هذا المقال إلى تبيان إشكالية هامة و هي كيف أن الأزمات التي تحدث في العالم مهما كانت طبيعتها يمكن أن تؤثر على صورة الوجهات السياحية، و كيف أن إدارة جيدة للأزمة يمكن أن تحفز السائح لتكرار زيارتها ؟

و للإجابة عن هذا السؤال، ارتأينا في بادئ الأمر إعطاء بعض المفاهيم عن الأزمة و إدارة الأزمة ، ثم تشخيص و عرض لأزمات حدثت في صناعة السياحة في العالم لنبين في الأخير دور إدارة الأزمات في تحسين صورة الوجهات السياحية . و هذا سيتم عن طريق طرح التساؤلات التالية:

- ما معنى الأزمة و إدارة الأزمة؟

- كيف يتم تشخيص الأزمة ؟

- ما هو دور إدارة الأزمات في تحسين صورة الوجهات السياحية ؟

2 - **فرضيات البحث:**

و يتفرع عن هذه الأسئلة الفرضيات التالية:

- يتأثر قطاع السياحة بكل أنواع الأزمات مهما كانت طبيعتها.

- تساهم إدارة الأزمة الجيدة في استقطاب السياح بعد مرور الأزمة

- تأثر الأزمة على صورة الوجهة في ذهن الزبون .

3 - أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في أنها تتناول موضوعا هاما له تشعبات كثيرة من حيث خصوصية الأزمة في كل ركن من أركان السياحة و كذا في التركيز على إدارة الأزمات في القطاع السياحي و إبراز وقعها على صورة الوجهات السياحية و هو موضوع حديث لما تشهده بعض الوجهات السياحية في العالم من أزمات مختلفة تأثر على الطلب السياحي و بالتالي على إيرادات الوجهة .

4 - أهداف البحث: يهدف البحث إلى تبيان:

- أثر إدارة الأزمات على صورة الوجهات السياحية
- توضيح كيفية إدارة الأزمات السياحية
- عرض تجارب لبعض الوجهات السياحية التي شهدت أزمات مختلفة و كيفية التعامل معها.

5 - منهج البحث: و للتعلم في البحث ارتأينا إتباع المنهج الوصفي من خلال التعرض لمختلف المفاهيم المتعلقة بالأزمة و إدارة الأزمة على العموم و في القطاع السياحي على وجه الخصوص، كما اتبعنا المنهج التحليلي عن طريق عرض بعض التجارب لوجهات سياحية مختلفة تعرضت إلى أزمات مختلفة .

6- مفهوم الأزمة و أنواعها (1) :

مفهوم الأزمة :يوجد العديد من الباحثين الذين تطرقوا لمفهوم الأزمة، حيث عرفها بارتون بأنها:" حدث رئيسي غير متوقع له نتائج سلبية محتملة، كما أكد روزنتال و بينبرج "أن مفهوم الأزمة يرتبط بالمواقف شديدة التهديد و غير المؤكدة و الطارئة".

7-أنواع الأزمات (2):و توجد عدة أنواع للأزمات، حيث قسم سيمور الأزمات إلى نوعين

رئيسيين :

الأزمة المفاجأة: و هي الأزمة التي تتسلل في الظهور و تظهر بشكل مفاجئ و دون سابق إنذار، و لا تلاحظ مؤشرات دالة عليها، ولا يشعر بها إلا عند مواجهة الكارثة المترتبة عنها.  
الأزمة المتدرجة: و هي الأزمة التي تتسلل في الظهور، و دائما ما تكون هناك دلائل أو إنذارات مبكرة عن وقوعها، فهي عادة تبدأ بمجموعة متتالية من الحوادث التي غالبا ما يتم تجاهلها للإحساس بضآلتها، لكنها تتراكم و تتجمع و تنتهي بوقوع أزمة.

8 - نطاق أزمات القطاع السياحي و دورة حياتها: تتعدد أنواع و مجالات الأزمات بتعدد و تباين و تشعب و تداخل مجالات الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية و الثقافية و حتى البيئية، و من أمثلة ذلك نجد:

-أزمات ترتبط بالأفراد

-أزمات ترتبط بالسلع و المنتجات أو الخدمات

-أزمات ترتبط بالبيئة الطبيعية

-أزمات ترتبط بتصرفات غير رشيدة و أخطاء و أحقاد و حوادث داخل المنظمات السياحية

-أزمات ترتبط بالتكنولوجيا .

و يمكننا تحديد حياة الأزمة انطلاقا من أربع مراحل :

-ميلاد الأزمة

-نمو و اتساع الأزمة

-قمة نضج الأزمة

-نهاية الأزمة

**9- مفهوم إدارة الأزمات** <sup>(3)</sup>: تبين أن هناك اختصاصا أضيف إلى مجموعة الاختصاصات التي جرى العرف على أنها مهام الإدارة وهذا الاختصاص هو ( إدارة الأزمات ) وأنه يستوي مع بقية الاختصاصات مثل التخطيط الإشراف و الرقابة والتجديد والتطوير تمثيل المنظمة والعلاقات العامة وما إلى ذلك ..

و إدارة الأزمات هي مجموع الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف أو وضع يمثل تغييرا جذريا في أوضاع مستقرة، و أن هذه الممارسات يتم صياغتها في خطة تعتمد في إعدادها على توافر عدد من الخبرات و تبدأ بتحليل وتشخيص أو تشريح الأزمة وصولا لمكوناتها و سماتها و ما يتوقع من آثارها و إن هذا التحليل لا بد و أن يتسم بالدقة حتى يكون كل ما بني عليه سليما و دقيقا و منتجا، و هذا ما يتطلب توعية و ثقافة على كل المستويات في كيفية إدارة الأزمات و التغلب عليها بالأدوات العلمية و الإدارية و تجنب سلبياتها و الاستفادة من إيجابياتها .

**10- أمثلة عن الأزمات السياحية في العالم** <sup>(4)</sup>: إن الأمثلة كثيرة عن الأزمات التي حدثت في الصناعة السياحية في العالم ، ففي عام 2002 ، تعرض قطاعي السياحة والفندقة في جزر بالي إلى انخفاض كبير من 150000 سائح في سبتمبر 2002 إلى 31000 سائح في نوفمبر من نفس السنة نتيجة لهجمات إرهابية و قد أثر هذا من حيث الخسائر المادية و كذا فقدان

مناصب عمل و مشاكل مالية للعديد من المؤسسات في الجزيرة . و لمساعدة المسيرين على إدارة مثل هذه الأزمات فان العديد من الدراسات تبين كيفية وضع هياكل و مواجهة أي مشكل يؤثر على صناعة السياحة خاصة بعد أحداث 11 سبتمبر 2001 و عليه فان التحضير للأزمات و الاستعداد بكل الوسائل يعتبر عاملا مهما في سرعة تخطيطها .

إن صناعة السياحة من أكثر المجالات عرضة للأزمات فمثلا انفجار بركان ازلندا في 2010 كان كارثة عظيمة حيث لا أحد استطاع التنبؤ به وبآثاره، حيث أن وكالات الطيران مثلا لم تقم بإجراءات لغلاق المجال الجوي و بالتالي وقعت أزمة . أما بالنسبة لزلزال الشيلي عام 2010 فقد كانت السلطات مستعدة له حيث أن أضراره لم تكن كبيرة و العكس كان بالنسبة للأزمة الاقتصادية في اليونان و الربيع العربي التي كان لها وقعها على الاقتصاد السياحي لكثير من البلدان .

إن إدارة الأزمات تتوقف اليوم على عدة مفاهيم لا بد من فهمها جيدا مثل الأمن و الإدراك خاصة في القطاع السياحي ، فإذا وقعت الأزمة و بقي السياح متخوفين من الوجهة السياحية نتيجة نقص الأمن فإنهم لن يعودوا إليها ثانية و يختلف إدراكهم للخطر حسب درجة الخطورة التي تعلق بالأزمة و هي تأثر بدورها على قرار السفر و العودة أو لا .

إذن فان صناعة السياحة حساسة جدا للإدراك الذي يكونه السياح عن الوجهة السياحية ، حيث أن صورة سلبية قد تكون لها تداعيات كارثية على الوجهات خاصة تلك التي تعتمد بشكل كبير في اقتصادها على السياحة ، و التي لا بد عليها أن تعمل جاهدة على تغيير الصورة إلى الايجابية بعد الأزمة لتخفيف وقعها الاقتصادي ، و يمكن لها أن تلجأ إلى تقنيات التسويق لتحسين الصورة السياحية .

فضلا عن الأزمات ذات الطبيعة الاقتصادية، (كساد، عدم الرغبة في وجهة سياحية معينة )، فان الأزمات الأخرى ذات الطبيعة المختلفة (سياسية، صحية، بيئية... الخ) التي تحدث في العالم يمكن أن تكون لها وقع على القطاع السياحي . هذا الأخير يعد قطاعا حساسا لأي اضطرابات مثل أزمات النقل في حالات سقوط الطائرات، عواصف، فيضانات، حوادث مثل سقوط الطائرات و حوادث المرور .

إن إدارة الأزمات تشكل أداة إستراتيجية فعالة و ضرورية للمؤسسات السياحية المختلفة للتحكم في الوجهات والرحلات في زمن قصير، ففي إطار عملهم يلتزم منظمو الرحلات بضمان حسن سير الرحلة السياحية، و من جهتهم فان السياح مهما كان حبهم و تطلعهم للمغامرة، فإنهم لا يحبون كثيرا المفاجآت و الأحداث غير المتوقعة .

فإذا كانت كل أزمة بطبيعتها مميزة ، فإن عددا من التدابير و الاحتياطات و الإجراءات يمكن تطبيقها لتجاوزها . إن إدارة الأزمات لا تطبق فقط أثناء أو بعد وقوع الأزمة ، فلا بد أن نستطيع التنبؤ بها و أخذ الاحتياطات اللازمة ثم التنبؤ بالنتائج التي تنجر عنه، إن هذه التدابير تعود بالفائدة على المنظمات السياحية حيث يمكن لها احتواء الموقف .

و يمكن للأزمات أن تصنف حسب درجة توقعها ، فهناك أزمات غير متوقعة نسبيا مثل الأوبئة (أنفلونزا H1N1 في 2009-2010 أو SRAS في 2002 ) و أخرى ذات طبيعة بيئية مثل التسونامي و الزلازل في جنوب شرق آسيا في 2004 أو الأعاصير في جزر الكاريبي و هذه الأزمات يمكن أن نتنبؤ بها لأن مناطقها معروفة

و كذلك الأزمات المتعلقة بالإرهاب و العنف ، فهي أيضا عادة ما يمكن التنبؤ بها باستثناء أحداث خاصة جدا مثل أحداث 11 سبتمبر 2001 ، هجمات مصر الأقصر 1997 ، شرم الشيخ 2005 و في تونس أحداث جربة في 2002 و الدار البيضاء 2003

إن عدم الاستقرار السياسي و الاضطرابات الأمنية يمكن أن توقف النشاط السياحي تماما على فترات قد تطول مثل ثورة الياسمين في تونس التي أدت إلى تجميد القطاع السياحي ، حيث أن أقل شيء يمكن أن يكون حاجزا لإضراب النقل مثلا و هذا ما أجبر الكثير من السياح على اتخاذ إجراءات كإلغاء الرحلة أو الحجز الطارئ

**11- التنبؤ بالأزمات و اتخاذ الاحتياطات منها<sup>(6)</sup> :** إن التنبؤ بالأزمات يمكن أن يتم من خلال إشارات تنبيه و خطر بدءا بحملات توعية للسياح و جعلهم يكرهون الوجهة السياحية تدريجيا وهذا الدور يمكن أن تلعبه القنصليات والسفارات و المنظمات الحكومية الأخرى في ظل وجود نظام يقظة فعال، ففرنسا مثلا تحذر مواطنيها أحيانا من السفر إلى عدة بلدان نتيجة ضعفها السياسي و الأمني المضطرب ، حيث يكون خطر الخطف أو الاعتداء أو الأخطار الصحية، و هذه التدابير موجودة في كل البلدان التي تصدر سواح .

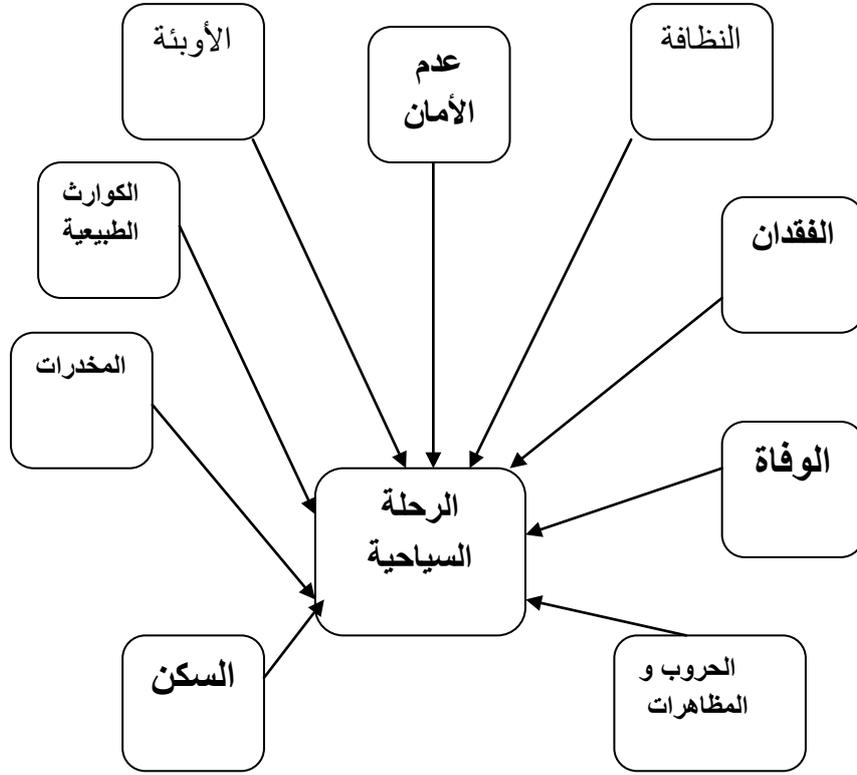
و يمكن أيضا للأزمة أن تكون في عمق البلد مثل التسونامي أو الأعاصير المختلفة التي ضربت جنوب فرنسا و اسبانيا كما يمكن لها أن تقع من البلدان المصدرة للسياح تجميد النقل مثلا مثل الرحلات الجوية لسبب أو لآخر ، كما أن بعض الأزمات يكون متعدد الاتجاهات مثل أحداث 11 سبتمبر 2001 التي كان لها وقع على العالم بأسره :مراقبة شديدة في الحدود ، مراقبات أمنية كثيرة ، كما أن البعض الآخر تعتبر أزمات جوارية فالأزمة قد تحدث في بلد و ينضر منها الدول المجاورة مثل أزمة مالي للرهائن و منه يمكن أن نستخلص بأن صورة المدينة السلبية قد تنعكس على صورة بلد بأكمله أو يمكن أن تمتد إلى بلدان أخرى .

و من منطق إدارة الأزمات، فلا بد للمسيرين توقعها من خلال سيناريوهات أزمة و أن يجندوا لها كافة الوسائل والأدوات لإعادة النشاط من جديد و تدعى ب"مخططات استمرار النشاط" هذا التدبير مازال لم يأخذ مكانه المحدد في قطاع السياحة. و كمثل على ذلك :فان وكالة السياحة والأسفار SALAÜN HOLIDAYS و لمواجهة سحابة الرماد الناتجة عن بركان ايزلندا عام 2010 في اسبانيا قامت بترحيل 800 فرنسي سائح عبر الحافلات من مالاجا و تمكنوا من إدارة الأزمة و تفادي الأضرار . و تملك الوكالة 29 شركة موزعة عبر العالم متخصصة في الرحلات و تشغل 850 عامل و تملك حظيرة حافلات تقدر بـ 300 حافلة تمكنها من ترحيل زبائنها عندما تحدث أزمة .

و تبقى الأمثلة كثيرة خاصة عن تجربة فرنسا في إدارة الأزمات في قطاع السياحة فقد أنشأت مركز الأزمات عام 2008 تابع لوزارة الشؤون الخارجية و يهتم بأمن السياح خارج البلد :يقظة ، تحذير ، إدارة أزمة ،تنبؤ لوضعيات تحتاج إلى تدخل فوري مثل وفيات ، مفقودين ، رهائن و نذكر كذلك أزمة بانكوك عام 2008 حيث تم غلق المطارات نتيجة مظاهرات ضد الحكومة أدت إلى منع حوالي 100000 سائح أجنبي من العودة إلى ديارهم ، و كذلك أزمة الهجمات في الهند في بومباي و قد لعب مركز الأزمة الفرنسي دورا كبيرا في إدارة هذه الأزمات عن طريق طمأنة الجمهور و عائلات السياح من خلال رقم هاتف مخصص لذلك و إيجاد حلول بديلة ترحيل السياح الفرنسيين إلى بلدهم بالعمل مع وكالات السياحة و الأسفار و كذا وكالات الطيران و قد جند لذلك طيارا خاصا 486 شخصا من بينهم أطفال ، مسنين ، حالات صحية حرجة .

و لابد أيضا لوكالات السياحة و الأسفار أن تعد خلية أزمة ، و كذا الفنادق و المطاعم و شركات النقل بأنواعه لأنه في وقت الأزمة فلا بد لهذه المؤسسات أن تتجدد أيضا لتسكين السياح في مكان آمن.

إن إدارة الأزمة يمكن أن تخلق مناخا من الطمأنينة و تنزع الخوف الجماعي لأفراد المجتمع، و هذا الدور يجب أن تلعبه الحكومات و كذلك مختلف المؤسسات السياحية التي توفر الجودة ، الأمان و الراحة للزبون السائح إن الشكل التالي رقم 1 يبين بعض المخاطر و الأزمات التي يمكن أن يتعرض لها السائح أثناء رحلة سياحية معينة :



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مراجع البحث

**12-الأزمة المدارة جيدا قد تتحول إلى فرصة :** و يمكن للأزمة التي تدار بطريقة جيدة أن تتحول إلى فرصة لتحسين صورة الوجهة السياحية ، منتوج سياحي ، حيث أنه عندما تكون وجهة سياحية غير مهيأة لتبني أزمة تقع هذه الأخيرة لأن الوجهة لا تملك الوسائل اللازمة أو أن أدواتها ضعيفة لذلك . أما إذا كانت الوجهة مستعدة لأي أزمة تقع فإن هذا يزيد من ثقة السياح فيها فتجدهم ينسون الكارثة و يعودون من جديد لهذه الوجهة مؤمنين بأن لا مكروه سيصيبهم ، إذن فإن أزمة محتواة بشكل جيد يمكن أن تكون فرصة و ترفع من مصداقية البلد في الوفاء بوعوده بتوفير الأمان .

في هذا الصدد، فإن الكثير من البلدان التي تعي حساسية القطاع السياحي فيها لكثرة الأزمات أصبحت تولي اهتمام كبيرا لمجال إدارة الأزمات و يمكن أن نعطي مثلا عن اندونيسيا التي بالرغم

من معاناتها من هجمات بالي لعدة سنوات منذ 2002-2005 و كذا الكوارث الطبيعية المتعاقبة التي ضربت الخليج ، فإنها و بإدارة جيدة للأزمات استطاعت أن تجلب عددا كبيرا من السياح الذين عادوا إليها من مختلف البقاع و خاصة الصين من 50000 سائح في 2006 إلى 204000 سائح في 2009 و كذا الهند .

و لا تقتصر الأزمات على الكوارث أو الهجمات فيمكن أن تكون أزمات داخل القطاع نفسه : فوكالات السياحة والسفر لا بد أن تتحكم أيضا و تدرس عدة مشاكل تتمثل في ضعف و عدم كفاية طاقات الاستيعاب الفندقية ، و كذا اختلاف رغبات الزبائن و سلوكياتهم و عدم وجود أماكن شاغرة في الطائرة و المنافسة التي أصبحت اليوم تعرض خدمات على المقاس بعد التنميط الذي عانت منه الخدمة السياحية و هذا يتطلب المرونة و القدرة على التفاعل في عالم الثابت فيه هو التغيير .

**13-تأثير الأزمة على صورة الوجهة السياحية:** إن للأزمة أثرها على الوجهة السياحية و على تكرار الزيارة. بعد هجمات مصر عام 1997، 2006، 2005 فإن تكرار الزيارات السياحية انخفض بشدة . إن تأمين المواقع من طرف السلطات المصرية ارتكز على إجراءات حالة الطوارئ . و لذلك فإن للأزمات وقع كبير على صورة الوجهة السياحية قد يمتد و قد يقصر عبر الزمن. و لا يمكن إهمال دور المرشدين السياحيين في حالات الطوارئ في وجهة سياحية معينة حيث يستطيع تقديم خدمات فيما يخص الاتصال بالأمن و الاستعجال الطيبة كما يمكن أن يتدخل في حالات الخلافات في العادات و التقاليد التي تولد مشاكل ثقافية ولغوية و هذا مهما كان نوع و ضخامة الأزمة و قد أصبحنا نتحدث اليوم في بعض البلدان على مؤسسات دعم سياحي تتدخل في الوقت المناسب لتعرض مهاراتها في إدارة الأزمات مهما كانت : حوادث مقتصرة على عدد صغير من الضحايا إلى كوارث طبيعية كبيرة . ففي جانفي 2010 ، عندما وقع حادث مرور تمثل في انقلاب حافلة كانت تقل سواحا صينيين في سد هوفر في الولايات المتحدة الأمريكية نتج عنها 7 قتلى و 10 جرحى قامت شركة international SOS بالتعاون مع الحكومة الصينية بتوفير طائرات تقل الصينيين إلى أهاليهم و تكفل بالتأمين وكالات السياحة و الأسفار بالتعاون مع شركات التأمين

#### **14-وسائل الاتصال في خدمة إدارة الأزمات في الوجهات السياحية<sup>(7)</sup>:**

و يمكن أن نذكر منها GPS و الخرائط الالكترونية التي تساعد على إيجاد موقع السياح و تحديد مكائهم بالضبط و تقوم هذه الأدوات الرقمية بجعل السائح على علاقة دائمة مع المؤسسة

السياحية طيلة مغامرته السياحية بل و هي أيضا مجهزة بجهاز تنبيه في حالة وقوع أي خطر سواء كارثة طبيعية أو غيرها تساعد السائح على الاتصال بالوكالة و طلب المساعدة في زمن حقيقي .  
**خاتمة:**

تعتبر الصناعة السياحية من أهم الظواهر المميزة لعصرنا الحالي ، نظرا لما تتمتع به من أهمية في عدة جوانب و كذا المزايا والفوائد التي تعود به على الاقتصاديات التي تقوم عليها ، كما أنها مطلب اجتماعي هام بالنسبة للأفراد ، فإذا نجحت الوجهات السياحية على توفير كل الأمان للسائح فلا بد من أن يعود إليها نظرا لما حمله من ذكريات طيبة عنها .  
و يمكن أيضا أن نستخلص مما سبق بأن تقييم المخاطر و الأزمات لوجهة سياحية معينة هو قضية مهمة و حساسة لكل البلدان خاصة منها تلك التي يكون اقتصادها مبنيا على تطوير القطاع السياحي .

لذا ، فإدارة الأزمات يمكن أن تهم السياح كما المستثمرين و أطراف أخرى و لذلك فان إدارة فعالة للأزمات التي تحدث في وجهة سياحية لا بد أن تكون إدارة تسييرية شاملة يشترك فيها العديد من الأطراف الفاعلة و المؤسسات و كذا الدولة و وكالات التأمين و النقل بأنواعه و السلطات العمومية و ذلك لتحسين صورة الوجهة السياحية و رفع درجة مصداقيتها و ثقة السياح بها . و في هذا جملة من التوصيات لإدارة جيدة للأزمات في الوجهات السياحية المختلفة و من بينها :

1. إقامة مركز لإدارة المخاطر وإدارة الأزمات تابع لوزارة السياحة أو وزارة البيئة تكون مهمته رصد الكوارث و الأحداث التي يمكن أن تؤثر على قطاع السياحة، و ذلك بالتنسيق مع كل الأطراف الفاعلين في القطاع من وكالات سفر و نقل و فنادق... الخ.
2. نشر ثقافة إدارة الأزمات حتى يعي السكان و يحسنوا التصرف و مواجهة الأزمات المختلفة.
3. بناء قواعد معلومات تكون تحت تصرف كل المسؤولين في قطاع السياحة عن كيفية التنبؤ بالأزمات و كيفية مواجهتها .
4. ضرورة العمل جماعيا في مجال تبادل الخبرات بين الدول خاصة منها التي تقوم اقتصادياتها على الصناعة السياحية و تتشابه من حيث المعطيات المناخية والجغرافية أو تتعرض لنفس أنواع المخاطر .
5. إقامة دورات تدريبية للقائمين على الصناعة السياحية و كذا كل السكان في البلد، يتعلمون فيها كيفية مواجهة الأخطار و الأزمات المختلفة و الوسائل التي يمكن استخدامها.

6. تزويد القائمين على السياحة بالإمكانيات اللازمة من وسائل إعلام و ربطهم بطريقة مباشرة مع مراكز الرصد الجوي و المطارات و الأمن و كذا الإعلام و الصحافة.

المراجع :

1. [www.point-afrique.com/newsletters/nl040/Newsletter040.html](http://www.point-afrique.com/newsletters/nl040/Newsletter040.html)
  2. سيد موسى، إدارة الأزمات و تطبيقاتها في قطاع السياحة ، الكتاب السنوي للسياحة والفنادق ، منشأة المعارف بالإسكندرية، 1998،
  3. الدكتور حسين الرفاعي ، إدارة الأزمات ، صحيفة التقوى ، العدد 129، 2003 .
  4. مؤتمر إدارة الأزمات في القطاع السياحي في الدول العربية 19-22 فبراير 2012 الموقع الإلكتروني:  
a. [www.arado.org.eg/homepage/newsdetails.aspxnews=676](http://www.arado.org.eg/homepage/newsdetails.aspxnews=676)
- Bagot, Laurence (2004), « L'industrie du tourisme, l'ère du sur-mesure », *Enjeux les Échos*, avril.
- 5Chevalier, Alain, et Georges Hirsch (1982), *Le Risk Management - Pour une maîtrise des risques de l'entreprise*, Entreprise Moderne d'Édition.
- 6.Abdelaziz, A.K., *Gestion de Crises*, Caire(2003), p. 7.
- 7Abdelaziz, A.K. op.cit., p. 8

**The Review publishes studies and research in the following fields: economics and administration sciences**

### **A guide for contributors**

1- An article submitted for publication should be written in Arabic or English or French. It should not exceed 20 pages in length, inclusive of figures, drawing, table, appendixes, and references.

2- The contributor must state in writing that the article submitted was not published before and is not under consideration by any review.

3- The Review reserves the right to omit, summarize, rewrite any sentences in the submitted article that do not suit its house style.

1- Upon the publication of his/her contribution, the writer receives a copy of the review in which the contribution is published.

2- Contributions should be typed on one side of paper, simple spaced and with 4.5cm (one inch) margins; it should be in Microsoft Word (doc) format and traditional Arabic with 14pt font for Arabic and 12pt Times New Roman for English; French.

3- Two abstracts, one in Arabic and another in English, are required, each should not exceed 150 words.

4- Contributions should follow the appropriate methodology used in their individual fields. They should also follow one of the following citation and documentation styles: the MLA style or the Chicago style in the humanities (MLA Style Manual and Guide to Scholarly Publishing; The Chicago Manual of Style), the APA Style in the Social Sciences (the Publication Manual of the American Psychological Association)

- **All correspondence related to the review should**

**be addressed to :**

remah@remahtraining.com or khalidk\_51@hotmail.com

tel : 00962795156512 or 00962799424774

Web site [www .remahtraining.com](http://www.remahtraining.com)

## **CONSULTATIVE BOARD**

<b>Prof Francoi Bono</b>	<b>French</b>
<b>Prof Jean piere Detrie</b>	<b>French</b>
<b>Prof Wiliam antonie</b>	<b>USA</b>
<b>Prof Philip Jamas</b>	<b>USA</b>
<b>Prof OKIL Mohamed Said King fehad university</b>	<b>KSA</b>
<b>Prof Abedelhamid manaa elsayeh snaa university</b>	<b>YEMEN</b>
<b>Prof Mahmod elouadi Zarka university</b>	<b>JORDAN</b>
<b>Prof Abedrazzak chahada Zaytouna university</b>	<b>JORDAN</b>
<b>Prof Abedsalem abou kohf alexandrie university</b>	<b>EGYPT</b>
<b>Prof Ramadan charah kawait university</b>	<b>KAWAIT</b>
<b>Prof Haidar Abbas Damascus university</b>	<b>SIREYA</b>
<b>Prof Farid kourtel skikda university</b>	<b>ALGERIA</b>
<b>Prof Kamel Rezig blida university</b>	<b>ALGERIA</b>
<b>Prof Ramez TANBOR jinan university</b>	<b>LIBAN</b>
<b>Prof Dreman Souliamane maossal university</b>	<b>IRAK</b>

# REMAH

*Review for Research and Studies  
A Refereed Review*

*Published by  
Center For Research and Human Resources  
Developments Remah-Amman – Jordan*

**No: 15 june2015**  
**ISSN : 2392-5418**