

رماح للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح الأردن

رماح

للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح الأردن

العدد 30 نيسان (أبريل) 2019

الورقي ISSN : 2392- 5418

الإلكتروني ISSN:2520- 7423

الإيداع القانوني 24352015

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

الهيئة الاستشارية للمجلة

الأردن	جامعة البلقاء التطبيقية	أ.د. خليل الرفاعي
الجزائر	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية	أ.د. دراجي سعيد
الأردن	جامعة البلقاء التطبيقية	أ.د. أحمد زكريا صيام
الأردن	جامعة العلوم الإسلامية العالمية	أ.د. هناء الحنيطي
الجزائر	جامعة عنابة	أ.د. بالقاسم ماضي
الأردن	جامعة الزرقاء	أ.د. نضال الرمحي
الجزائر	جامعة بليدة	أ.د. كمال رزيق
الجزائر	جامعة عنابة	أ.د. هوام جمعة
الأردن	جامعة الشرق الأوسط	أ.د. محمود الوادي
مصر	جامعة القاهرة	أ.د. سالي محمد فريد
ليبيا	جامعة عمر المختار	أ.د. وائل جبريل
فلسطين	جامعة القدس المفتوحة	أ.د. شاهر عبيد

شروط النشر

- تقديم تعهد بعدم إرسال البحث لـمجلة أخرى وعدم المشاركة به في مؤتمرات علمية.
- ألا تتجاوز صفحات البحث 20 صفحة ويكون ملخص البحث بلغتين لغة البحث بالإضافة إلى اللغة الإنجليزية ان لم تكن هي لغة البحث، ويكتب عنوان البحث باللغة الانجليزية رفقة اسم الباحث والكلمات المفتاحية.
- 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 والإحالات ويعرض في أسفل الصفحة: المؤلف، عنوان الكتاب أو المقال، عنوان المجلة أو الملتقى، الناشر، الطبعة، البلد، السنة، الصفحة أو ضمن البحث مع ذكر المؤلف وسنة النشر والصفحة .
- تتمتع المجلة بكامل حقوق الملكية الفكرية للبحوث المنشورة.
- على الباحث أن يكتب ملخصين للبحث: أحدهما بلغة البحث والآخر باللغة الإنجليزية، على ألا يزيد عدد كلمات الملخص عن 150 كلمة. منهج العلمي المستخدم في حقل البحث المعرفي واستعمال أحد الأساليب التالية في الإستههاد 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:

khalidk51@hotmail.com أو remah@remahtrainingjo.com

إلى العنوان البريدي: شارع الجاردنز عمان الأردن

هاتف: 00962799424774 أو 00962795156512

موقع المجلة: www.remahtrainingjo.com

موقع المجلة بقواعد البيانات العالمية:

- قاعدة ISI الأمريكية على الموقع
<http://isindexing.com/isi/journaldetails.php?id=7707>
- قاعدة ebsco الأمريكية على الموقع: <http://www.ebsco.com>
- قاعدة ULRICHS الألمانية على الموقع:
<http://ulrichsweb.serialssolutions.com/title/1536488677317824429>
- محرك البحث العلمي جوجل سكولار google scholars على الموقع:
<http://www.google.com>
- قاعدة EcoLink المتواجدة على الموقع www.mandumah.com
- قاعدة بيانات المنهل www.almanhal.com
- قاعدة ASKZED على الموقع: <http://www.ASKZED.com>
- قاعدة معرفة على الموقع: <http://www.maarifa.com>
- قاعدة بوابة الكتاب العلمي: <http://www.theleambook.com>

افتتاحية العدد

نشكر الله تعالى على استمرارية العمل واستمرارية تقديم الخطى نحو العالمية، بصدر عدد 30 حيث تم دخول المجلة لمحرك البحث العلمي جوجل سكولار (Google Scoler)، وقاعدة بيانات المكتبة البريطانية وأولخ الألمانية وهذه خطوة تسمح بالدخول إلى القواعد الأخرى بإذن الله علماً بأن المجلة موجودة بقاعدة بيانات إبيسكو الأمريكية، وحصلت المجلة بحمد الله على معامل التأثير العربي، وهذا العدد 30 فيه من الأبحاث القيمة لباحثين من جامعات عربية عدة وهي الجزائر، الأردن، مصر، العراق، السعودية، وليبيا.

آملين من الله العلي القدير أن تبقى مجلة رماح متميزة ببحوثها وتسعى للتطور مع كل عدد.

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور سعادة الكسواني



July 9, 2017

Mari Bergeron
EBSCO Information Services
10 Estes Street
Ipswich MA 01938 USA

Prof. Dr. Khalid Al-Khatib,
Research & Development of Human Resources Center
Amman, Jordan

Dear Professor Al-Khatib,

It is our pleasure to confirm that the following publications published by Research & Development of Human Resources Center have been licensed and indexed in EBSCOhost

- REMAH Journal.
- Business Organizations Conference.

EBSCO is the leading provider of databases to thousands of universities, business schools, medical institutions, schools and other libraries worldwide. Indexed content is available only through institutional subscription. Libraries in nearly every country subscribe to one or more EBSCO databases, and in more than 70 countries, all libraries subscribe. EBSCO hosts both peer reviewed and non-peer reviewed titles on our databases. The content serves educational needs of the researchers around the world as well the economic interest of the US.

You are welcome to announce your partnership with EBSCO on your website or in the front matter of your journal as soon as you like

Thank you for contributing your content to our databases.

Sincerely,


Mari Bergeron
Director of International Content Licensing Manager
EBSCO Information Services
mbergeron@ebSCO.com

Headquarters: 10 Estes Street P.O. Box 682 Ipswich, MA 01938 USA
hone: (978) 356-6500 (800) 653-2726 Fax: (978) 356-6565 E-mail: information@ebSCO.com Web: www.ebsco.com





File Edit View Favorites Tools Help X Google Search Share Translate AutoFill More Sign In

X Find: business Previous Next Options

EBSCOhost Database: Business Source Complete -- Publications

Publications

Search within this publication

Publication Details For "REMAH Journal"

Title: REMAH Journal
ISSN: 2392-5418

Publisher Information: Research & Development of Human Resources Center (REMAH)
Gardens St. Complex behind Building No.36
1st Floor, office No. 106
Amman
Jordan

Bibliographic Records: 05/01/2015 to present
Publication Type: Academic Journal
Subjects: Human Resources; Research & Development
Description: This journal specializes in Economics and Business, Finance and Accounting
Publisher URL: <http://www.remahtrainingjo.com/index.htm>
Frequency: 2
Peer Reviewed: Yes

All Issues
+ 2016
+ 2015

90%

Subject	BUSINESS AND ECONOMICS
Dewey #	330
▼ Additional Title Details	
Parallel Language Title	Remah - Review for Research and Studies
Key Features	Refereed / Peer-reviewed Website URL
Other Features	Back issues available
▼ Publisher & Ordering Details	
Commercial Publisher	
Al- Lugnat al-Bidagugiyat al-Wataniyat li Maydan al-Takwin fi al-'Ulum al-Iqtisadiyat wa al-Tigariyat wa 'Ulum al-Tasyir / Research and Development of Human Recourses Center	
Address: Garden St., Khalaf Company, Bldg. no.36, 1st Fl., Office no.106, Amman, Jordan	
Website: http://www.remahtrainingjo.com/	
Corporate Author	
Al- Lugnat al-Bidagugiyat al-Wataniyat li Maydan al-Takwin fi al-'Ulum al-Iqtisadiyat wa al-Tigariyat wa 'Ulum al-Tasyir / Research and Development of Human Recourses Center	
Address: Garden St., Khalaf Company, Bldg. no.36, 1st Fl., Office no.106, Amman, Jordan	
Website: http://www.remahtrainingjo.com/	
▼ Price Data	
JOD 10.00 subscription per year (effective 2018)	



Arab Impact Factor

خاص بالمجلات التي تصدر باللغة العربية



معامل التأثير العربي

[الرئيسية](#)
[تسجيل الدخول](#)
[تواصل معنا](#)
[المجلات](#)
[التقارير](#)
[القائمة](#)

رماح للبحوث والدراسات

Research and Development of Human Resources Center (REMAH) 2392-5418  الأردن اضغط هنا 1.1	اسم المجلة بالانجليزية ISSN الدولة اصدارات المجلة معامل التأثير لسنة 2018
---	--

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الدور الاستراتيجي للموارد البشرية Strategic role of human resources ربى حسن محمد علاونه وزارة العمل الأردنية - الأردن	19
دور التفكير الايجابي في تطوير قدرات الشباب الادارية التنموية والخدمة المجتمعية د/ احسان ابراهيم الله جابو ابراهيم استاذ مشارك / تخصص ادارة اعمال جامعة الملك خالد - السعودية	43
نحو تفعيل دور الدولة في رسم معالم استراتيجية السياحة المستدامة من منظور الكفاءات والموارد في دول MENA To activate the role of the state in shaping the strategy of sustainable tourism from the perspective of competencies and resources in the MENA countries د. تباي رزيقة د. مسغوني منى أستاذة محاضرة بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة باجي مختار عنابة أستاذة محاضرة بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حمه لخضر الوادي الجزائر	63
التنمية المحلية والمشاركة الشعبية د. السبتي وسيلة د. زعرور نعيمة د. رايس وفاء جامعة محمد خيضر بسكرة -الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	85
دور أقسام إدارة الأعمال لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظر الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء الدكتور عبد الله محمد عبد الله المليحان جامعة شقراء - السعودية	107

141	التسويق السياحي لدعم مكانة الجزائر كوجهة سياحية على ضوء ما جاء به المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة 2030 (SDAT2030) د. رقية منصوري أستاذة محاضرة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة (الجزائر)
163	آليات إنشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر Mechanisms for the establishment and support of small and medium enterprises in Algeria الدكتورة بلخضر مسعودة جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر -
183	آفاق إدراج الملكية الوقفية في المنظومة الاقتصادية الجزائرية - الواقع والمأمول - د. بومود إيمان الجزائر
209	التنبؤ بالمبيعات باستخدام نماذج TGARCH دراسة حالة مبيعات الكهرباء الشهرية لزبائن التوتر المتوسط - الجزائر - مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة خلال الفترة 2006-2017 الدكتور: سعيح عبد الحكيم أستاذ محاضر قسم - أ - جامعة بومرداس - الجزائر طالب الدكتوراه: بوساق عبد المجيد، طالب دكتوراه مالية كمية - جامعة بومرداس - الجزائر
235	إشكالية التنمية الإدارية في الوطن العربي بين المقومات والمعوقات The problem of Management development in the Arab world Between the elements and obstacles د. طايبي رتيبة جامعة البليدة - 2 - الجزائر

{ 17 }

الدور الاستراتيجي للموارد البشرية Strategic role of human resources

ربى حسن محمد علاونه

وزارة العمل الأردنية - الأردن

الملخص

يتناول المقال الدور الاستراتيجي للموارد البشرية حيث ان استراتيجية المنظمة توفر فرصة للتفاعل بسرعة وفعالية مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والتي تؤثر على عمل الموارد البشرية. ولذلك تبين انه يجب أن يترجم تعريف الأولويات الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية إلى نوايا استراتيجية وتحديد موقع الشركة. ويناقش المقال أيضا التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يوفر فرصا للتدريب والتطوير والتدريب وبالتالي زيادة الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي.

Abstract

The article considers the strategic role of human resources, which provide an opportunity to react quickly and effectively to the changes in the internal and external environment (this issue also affects on the role of human resources). It was shown that the definition of key priorities in the field of human resources management should translate into strategic intentions and positioning of the company. The article also discusses the strategic development of human resources that provide opportunities for training, development and training and thereby increase individual, team and organizational performance.

الإطار العام للدراسة

1. المقدمة

لقد أدى تسارع التقدم العلمي والتكنولوجي وانتقال الاقتصاد العالمي إلى نهج التنمية الابتكاري إلى تغيير جذري في نموذج الإدارة الحديثة. فمنذ بداية تسعينات القرن الماضي، أخذت الإدارة الاستراتيجية على عاتقها مهام تطوير إمكانات المنظمة وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة في بيئة متغيرة.

وفي الظروف الحالية حيث المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال و الأسواق، فإن التغير السريع في التكنولوجيا جعل المعلومات هي الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة في تطوير ذاتها وإمكانياتها مما يتيح لها القدرة على الاستخدام الأكثر فاعلية لجميع الموارد المتاحة. وفي الوقت نفسه، فإن أكثر الطرق فعالية لزيادة القدرة التنافسية في السوق هي استخدام إمكانات موظفي المنظمة بشكل أكثر كفاءة، حيث أن الأشخاص هم الذين يخلقون المعرفة، والمعلومات العملية، والمشاركة في إنتاج وتقديم الخدمات وبالتالي، فإن ظهور مفهوم الإدارة الماهرة للموارد البشرية، أو ما يسمى بـ "الاستثمار في رأس المال البشري" والذي، في رأي عدد من المتخصصين هو النهج الصحيح القادر على تحقيق عوائد تتجاوز الاستثمار الأولي، أمر طبيعي.

ومن هنا كان لا بد من اختيار طريقة تنموية مبتكرة لمعالجة نضوب الموارد التقليدية اللازمة لتلبية الاحتياجات المتزايدة من السكان. وقد أدى إدخال التقنيات العالية ليس فقط إلى تقليص عدد الموظفين في المنظمة بل إلى زيادة نسبة المتخصصين المؤهلين تأهيلاً عالياً. ومن هنا نجد أن الموارد البشرية من أهم الموارد الاستراتيجية للمنظمة وأصبحت الإدارة الاستراتيجية بعهدنا الجديد فلسفة إدارة تضمن نجاح الشركة في البيئة الخارجية المضطربة.

وهذا جعل العديد من المنظمات تتجه لتطوير أعمالها بطريقة تنافسية. ولذلك نجد أن العديد من استراتيجيات المنظمات ركزت جهودها على حل ثلاث مشكلات رئيسية: حماية الحقوق الفردية، وتشكيل الدافع للسلوك المبتكر، وزيادة جذرية في كفاءة الإنتاج من خلال زيادة النمو في إنتاجية العمل.

وهذا يعني ان هنالك ارتباطا ما بين دور الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية في بيئة عمل المنظمة. وعند مراجعة الادبيات ذات الصلة بهذا الموضوع نجد انه لا يوجد حتى الآن فهم واضح في الأدبيات العلمية لمثل العديد من التعاريف المستخدمة على نطاق واسع ضمن اطار "الموارد البشرية"، "الرأس المال البشري"، "الإمكانات البشرية"، والتي على تعدد الأوجه التي يلعب فيها العامل البشري دوره في المنظمة.

فنجد ان بعض الادبيات تعتبر ان إدارة الموارد البشرية هي مرادفا لمفهوم موارد العمل وفي ادبيات أخرى تنظر اليها على انها من مزيج من الخصائص الاجتماعية والثقافية والشخصية النفسية للعمال. وهنالك ايضا إشارة إلى ان هذا المفهوم، أي مفهوم الموارد البشرية يتم التعامل معه على انه رأس المال البشري.

ومنذ دمج مفهوم إدارة الموارد البشرية في نظام الإدارة الاستراتيجية، نلاحظ ان تطور المنظمة يتبع التطور في هذا المفهوم حيث أن كفاءة المنظمة وقدرتها التنافسية وامتلاكها القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية ودرجة ابتكاراتها تعتمد على نظام الإدارة الاستراتيجية الذي تتبناه المنظمة.

وبالتالي اجتذب مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (Strategic Human Resource Management) اهتماماً خاصاً للعديد من الممارسين والعلماء والاستشاريين في هذا المجال، على الرغم من أن البعض منهم يشير إلى وجود تباين كبير بين مصطلحات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والواقع. ولكن على الرغم من هذا نجد ان العديد من المديرين القياديين استطاع بنجاح تطبيق هذا المفهوم في الممارسة.

ولتحقيق النجاح، يجب أن تقوم خدمة الموارد البشرية، إلى جانب وحدات الأعمال الأخرى بعدد من الوظائف مثل توفير العمليات الأساسية إلى التخطيط الاستراتيجي. ومع ذلك، فإن العديد من المتخصصين في مجال الموارد البشرية يرتكبون الخطأ النمذجي - فهم يركزون إما بشكل حصري على مكونات الإدارة الاستراتيجية أو على الجوانب التكتيكية، في حين أن التوازن بين الإجراءات الاستراتيجية والتكتيكية مهم. وبالتالي، فإن الهدف من هذا العمل هو معرفة الدور الاستراتيجي للموارد البشرية، وكذلك تحديد الاتجاهات الرئيسية التي تحدث في النظام الحديث لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

2. مشكلة الدراسة

إن موضوع الدور الاستراتيجي للموارد البشرية من المواضيع التي برزت حديثاً حيث أن العديد من الأدبيات أشارت إلى أن الموارد البشرية هي ليست مستقلة بحد ذاتها بل تخضع للخطط الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي للمنظمة وأن هنالك دوراً استراتيجياً يعمل على صياغة مهمة المنظمة وبالتالي إدارة الموارد البشرية بطريقة غير مباشرة. وبالتالي جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال التالي: ما هو الدور الاستراتيجي للموارد البشرية؟

3. أهداف الدراسة

- تعريف مفهوم "إدارة الموارد البشرية" وتحديد الإطار الزمني الرئيسي لظهور هذا المفهوم.
- تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية.
- تحديد الاختلافات الرئيسية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون الموظفين.
- تحديد مفهوم "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" وتحديد الحدود الزمنية الأساسية لظهور هذا المفهوم.
- تحديد المزايا والعيوب الرئيسية لتنفيذ مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الممارسة.
- تحديد الاتجاهات الرئيسية في تطوير نظام حديث لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

4. الأصول النظرية

تتمثل الأصول النظرية للدراسة بمراجعة المفاهيم اللغوية لمفردات البحث وكذلك مراجعة الأدبيات التي ارتبطت بإبراز الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.

5. المنهجية

المسح المكتبي: حيث تم مراجعة العديد من المراجع باللغة العربية والإنجليزية ذات الصلة بالموضوع ولباحثين من مختلف المدارس العلمية وتم أيضاً إجراء مسح للعديد من أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير. وتم أيضاً مراجعة العديد من التقارير الصادرة عن مؤسسات دولية والتي ناقشت الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.

6. الدراسات السابقة

إن الهدف الرئيسي من استعراض الدراسات السابقة هو الوقوف على أهم الدراسات النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بموضوع الدور الاستراتيجي للموارد البشرية ومعرفة النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، والتي يمكن الاستفادة منها لمعالجة موضوع الدراسة من جوانبه. باعتبار أن هنالك دوراً استراتيجياً يمكن أن تلعبه الموارد البشرية في المنظمة وكذلك معرفة الاتجاهات الفكرية الحديثة التي تطرقت إلى هذه الدراسة.

ومن خلال استطلاع الدراسات السابقة يمكننا تصنيف هذه الدراسات على النحو التالي:

1. دراسات تطرقت إلى إبراز الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وإبراز الدور الاستراتيجي لإدارة هذه الموارد.

حيث أبرزت دراسة كل من (حامد سعيد شعبان، 2006) ودراسة (سملاي يحضيه، 2017) ودراسة (Clardy, 2008) الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في صياغة الميزة التنافسية للمنظمة وبيان أهمية رأس المال الفكري والتحول الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك أشارت الدراسات إلى أهمية التمكين كاستراتيجية للموارد البشرية وكيفية عمل الموارد البشرية في ظل مفهوم الجودة الكاملة. وساهمت هذه الدراسات في بيان كيفية تنمية الموارد البشرية وربط الخطط التدريبية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ونجد أيضاً أن دراسة (Khatijatussalihah, 2017) تطرقت إلى استكشاف الدور الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال ما يعرف ببناء القدرات. وتركز بناء القدرات على مجموعة من الإجراءات التي تساعد في تنمية الأفراد وإثراء معارفهم وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم من أجل زيادة فعاليتهم والذي ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة بشكل عام.

ومن الدراسات المثيرة للاهتمام دراسة (McCausland, R. 1999) التي تحدثت عن استخدام برمجيات إدارة الموارد البشرية كأداة لتنفيذ استراتيجية المنظمة. حيث يستعرض الباحث في هذه المقالة العديد من البرمجيات المستخدمة في الموارد البشرية وكيف يمكن أن تعزز هذه البرمجيات الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويرى الباحث أن برمجيات إدارة الموارد البشرية تحولت من أداة إدارية تقليدية إلى أداة استراتيجية تخدم المنظمة حتى ما بعد التوظيف.

2. دراسات تطرقت إلى معرفة أثر الدور الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن محددات او متغيرات معينة.

حيث اشارت دراسة (نور الدين، مدواري، 2011) إلى تأثير برامج التدريب وتحسين الأداء بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. بينما ركزت دراسة (البيطار ، 2014) على أهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي.

3. دراسات ناقضت ان هنالك دورا استراتيجيا للموارد البشرية.

حيث اشارت كل من ايريكا فراي وكليزليمان ("HR Is Not Your Friend. Here's Why," 2018) في مقالتهما والمعنونة باسم (HR is not Your Friend) ان هنالك تواضع من قبل الإدارة العليا في تنفيذ استراتيجيتها من خلال الموارد البشرية وهذا ما أورده الكاتبان في مقالتهما عند الحديث عن شركة Microsoft حيث ان هنالك تمييز بين الجنسين واشتكى العديد من الموظفين الاناث في نوعية المهام الموكلة اليهم وكذلك في عملية تمكين الموظفين.

ويظهر ذلك أيضا في دراسة (Reilly 2012) الذي اعتبر ان كلمة استراتيجية هي غطاء لتنفيذ سياسات تتماشى مع اهداف المنظمة.

7. خطة البحث:

من اجل الوصول إلى معرفة ما هو الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في الاستراتيجية وهل هنالك علاقة تبادلية بين تطوير الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة تم تقسيم البحث إلى سبعة مباحث وهي:

المبحث الأول: الإطار النظري والادبيات.

المبحث الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: الفرق بين إدارة شؤون الموظفين وإدارة الموارد البشرية.

المبحث الرابع: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الخامس: أهداف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

المبحث السادس: الميزة التنافسية للموارد البشرية

المبحث السابع:الاتجاهات الفكرية الحديثة في تطوير نظام إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

المبحث الأول الإطار النظري والأدبيات

ظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية

ورد في دليل ممارسات إدارة الموارد البشرية (Armstrong, M. 2006) أن "إدارة الموارد البشرية هي نهج استراتيجي وشامل لإدارة الأصول الأكثر قيمة للمنظمة، وبالتحديد الأشخاص الذين يساهمون بشكل فردي أو جماعي في تحقيق الأهداف التنظيمية". وظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية في منتصف الثمانينات على خلفية النشاط المتزايد في مجال ترويج الأفكار الإدارية الجديدة والتي ركزت على تنمية الاقتصاد وعلى التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع باستمرار.

ويشير (Markoulli Maria Panayiota , Byington Eliza and Will (A.Felps, 2017) أن الرغبة في تنفيذ إدارة الموارد البشرية تستند إلى ضرورة أن تستجيب المنظمة بشكل كاف للتهديد الخارجي الناجم عن المنافسة الشديدة. وأصبح هذا المفهوم جذاباً للمديرين الذين يضطرون إلى زيادة الميزة التنافسية لمنظمتهم عندما أدركوا أخيراً أنه لتحقيق هدفهم، فإنهم بحاجة إلى الاستثمار ليس فقط في التكنولوجيا الجديدة ولكن أيضاً في الموارد البشرية. ومهما كانت التقنيات والتكنولوجيا الحديثة، فإنها ستظل كومة من الحديد ، وسيظل تأثير القرارات الإدارية على الورق فقط إذا لم يكن لدى العاملين في المؤسسات المستوى الملائم لتطوير الخصائص التعليمية والتأهيلية، ونظام العمل والإنتاج. فبدلاً من علاقات "الرؤساء-المرووسين"، تتشكل علاقات جماعية بشكل تدريجي لتخضع إلى نظام المنظمة بشكل اجباري ولا تحتاج إلى مراقبة بل تقوم على الثقة والدعم المتبادل.

وتتمثل الفكرة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في كما يراها (Jörgen, 2017) في تحقيق التزام "قلوب وعقول" الموظفين بأهداف المنظمة من خلال إشراكهم في العملية الإدارية والإنتاجية، وخلق ظروف مواتية للاتصال وتبادل المعلومات وغيرها من الطرق لتشكيل المنظمات ذات درجة عالية من الالتزام والثقة بالموظفين. ومن هنا يتم إيلاء اهتمام كبير للدور الرئيسي للثقافة التنظيمية.

وعند تطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية، يمكن تمييز ثلاث مراحل رئيسية :

1. الأفكار الأولية التي طورها المؤلفون الأمريكيون في الثمانينيات.
 2. تطور هذه الأفكار من قبل المؤلفين البريطانيين في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات.
 3. إدخال مفهوم إدارة الموارد البشرية في نظام إدارة الموظفين التقليديين.
- وأشار (David D. Van Fleet and Daniel A. Wren, 2005) في بحثهم إلى وجود نموذجين في إدارة الموارد البشرية أطلق على النموذج الأول باسم "نموذج الامتثال" و بينما عرف الثاني باسم "نموذج هارفارد". في "نموذج الامتثال"، كان الحكم الرئيسي هو أن إدارة الهيكل التنظيمي وإدارة الموارد البشرية يجب أن تتوافق مع الإستراتيجية التنظيمية. بينما يستند "نموذج هارفارد" إلى الاعتقاد بأنه "ينبغي تنفيذ إدارة الموارد البشرية على جميع مستويات الإدارة"، في حين ينبغي تشكيل نهج خاص لنظام إدارة الأشخاص على المدى الطويل، فضلاً عن الحاجة إلى إدراك الناس كأصول محتملة بدلاً من اعتبارهم تكاليف المتغيرة.
- وفيما بعد تطورت هذه الأفكار في المدارس العلمية البريطانية حيث أشار ديفيد غيست (Guest, 2017) أن أساس "نموذج هارفارد" هو العناصر التالية: التكامل الاستراتيجي (مزيج من إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية الشركة)؛ درجة عالية من الالتزام بعملية تحقيق أهداف المنظمة؛ درجة عالية من جودة الموارد؛ المرونة الوظيفية وتوافر الهيكل التنظيمي التكيفي الذي يمكنه إدارة الابتكار. وأعرب عن اعتقاده أن "الغرض الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو زيادة القدرة التنافسية من خلال توفير سلع وخدمات عالية الجودة، بالإضافة إلى توسيع نطاق الابتكار في السوق.
- وفي المقابل ركزت كارين ليج (Storey John, 1989) على تعزيز الثقافة التنظيمية كمصدر مباشر للميزة التنافسية وتوجيهها لخدمة الموارد البشرية.
- بينما ذكرت (Sminia, 2016) في عملها أن كل من كريس هندي وأندرو بيتيجرو وضحا أن العامل الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو القدرة على إيجاد وصف نوعي للهيكل وعمليات صياغة الاستراتيجيات في المنظمات المعقدة مع القدرة على تحليل الاستراتيجيات و تنفيذها.
- وبالرغم من تشكيك الكثير من المديرين في هذا المفهوم إلا أن هذا المفهوم يؤكد أن هنالك حاجة لمعاملة الناس كموارد أساسية.
- ونلاحظ أن التطبيق الفعلي لمفهوم إدارة الموارد البشرية من الناحية العملية بدأ حينما أصبح يُدعى مديرو الموظفين يسمون بمديري الموارد البشرية.

المبحث الثاني

أهداف إدارة الموارد البشرية

ان الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو تطوير القدرة التنظيمية لتحقيق النجاح من خلال تعظيم استخدام إمكانيات الناس. ويشير المرجع (Bratton & Gold, 2000) انه يمكن صياغة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- تقديم المساعدة للمنظمة في الحصول على القوى العاملة المؤهلة والملتزمة والمتحمسة والاحتفاظ بها؛
- تعظيم وتنمية القدرات الداخلية للناس - مساهمتهم وإمكاناتهم ومكانتهم في سوق العمل - عن طريق خلق فرص للتعليم والتنمية المستدامة ؛
- تطوير نظم العمل عالية الأداء، والتي تشمل التنظيم الجيد لعمليات التعيين والاختيار، ونظام التعويضات والحوافز بناء على نتائج العمل، فضلا عن أنشطة التدريب وتطوير التدريب في مجال الإدارة ذات الصلة لاحتياجات المنظمة؛
- إنشاء ممارسة فعالة، وتركز على الاعتراف بقيمة الموظفين من قبل مديري كمساهم رئيسي في تنظيم وتعزيز التنمية ضمن أجواء من التعاون والثقة المتبادلة؛
- خلق مناخ يفضي إلى تكوين علاقات شراكة فعالة ومتناغمة بين المديرين ومرؤوسيهـم ؛
- بناء بيئة مواتية للعمل الجماعي وضمان مرونة العمليات ؛
- مساعدة المنظمة على وضع نهج متوازن والتكيف لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة (أصحاب الوكالات الحكومية وأعضاء مجلس الأمناء والإدارة والموظفين والعملاء والموردين والمجتمع ككل)؛
- تهيئة الظروف لتقييم الأشخاص وتعويضهم بناءً على نتائج أعمالهم وإنجازاتهم ؛
- إدارة التنوع الذي ينشأ بسبب الاختلافات الفكرية والاجتماعية مع مراعاة الفروق الفردية والجماعية في علاقات العمل ، وأنماط السلوك والطموحات ؛
- تهيئة الظروف لتنفيذ سياسة تكافؤ الفرص لجميع موظفي المنظمة ؛
- تنفيذ نهج أخلاقي للإدارة يقوم على رعاية الناس والنزاهة والشفافية ؛
- تحسين الرفاه المعنوي والمادي للموظفين .

وهناك عامل مهم في تشكيل أهداف إدارة الموارد البشرية هو اتساقها مع استراتيجية المنظمة، أي ينبغي أن تهدف إلى تنفيذ الاستراتيجية العامة للشركة وتعظيم فعاليتها. ولذلك، من الضروري مراعاة العوامل المختلفة، مثل: سمات ثقافة الشركة، ونقاط القوة والضعف للشركة، ومرحلة دورة حياة الشركة، وعقلية الناس، وما إلى ذلك.

وتتمثل المهمة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في تطوير إمكانات الموظفين وفقاً لأهداف المؤسسة والمجتمع واستخدامها الفعال. وفي الوقت نفسه، يجب تحقيق مصالح كل موظف إلى الحد الأقصى من خلال تحديد موقف التعاون البناء بين أعضاء المجموعة والإدارة.

المبحث الثالث

الفرق بين إدارة شؤون الموظفين وإدارة الموارد البشرية

عند مراجعتي لخصائص الطريقة التقليدية لإدارة شؤون الموظفين، يمكن للمرء أن ينسب ما يلي:

1. حتى الآن، لم تكن هناك وحدة معرفة المهنية أي أيديولوجية مهنية مشتركة بسبب تنوع النهج القائم في إدارة شؤون الموظفين.
 2. يتم تحديد دور متخصصي الموارد البشرية من خلال كونهم مستشارين للإدارة ولا يتحملون مسؤولية مباشرة عن تطوير وتنفيذ استراتيجية المنظمة.
 3. يتم تفسير إدارة الموظفين على أنها نشاط لا يتطلب التدريب الخاص. هناك رأي بأن أي مدير متمرس يمكنه التعامل بسهولة مع مهام مدير الموارد البشرية.
 4. نقص المؤهلات المهنية المتخصصة يقلل من مصداقية الكوادر في تعيين الرؤساء والمديرين التنفيذيين.
 5. تركز إدارة شؤون الموظفين بشكل رئيسي على الأنشطة الحالية للمنظمة.
- ويشير (Nyameh, J. 2013) في بحثه أن تعميم من وجهات نظر العلماء في مجال مفهوم جديد لإدارة الناس يسمح لك بإنشاء قائمة موحدة من الخصائص المميزة لنظام إدارة الموارد البشرية، وتكون هذه الخصائص على النحو التالي:

1. التأكيد على أهمية تشكيل الالتزام بمهام وقيم المنظمة و هذا النموذج هو "التوجه نحو الالتزام".
 - 2 - دمج الاستراتيجية مع الموظفين ضمن وحدة إدارة الموارد البشرية وهذا يؤدي إلى الامتثال الاستراتيجي.
 3. تحفيز أنشطة من قبل الإدارة العليا.
 - 4 - تنفيذ نظام إدارة الموارد البشرية والمسائلة لقرارات المديرين التنفيذيين.
 - 5 - تنفيذ المبادئ والأساليب الداعمة والمتبادلة لتشكيل سياسة شؤون الموظفين ، أي: تطوير نظام متماسك للسياسات والممارسات في مجال الموارد البشرية.
 6. إيلاء اهتمام خاص لتشكيل ثقافة وقيم المنظمة.
 7. القدرة على مواجهه التحديات.
 - 8 - يقوم تنظيم العمليات على مبادئ العضوية واللامركزية مع إدخال أدوار مرنة، والتركيز على العملية.
 9. إعطاء أهمية خاصة لخدمة العملاء الجودة وتحقيق مستوى عال من رضا المستهلك.
- وبالتالي، فإن الاختلافات الرئيسية بين نظام إدارة الموظفين ونظام إدارة الموارد البشرية يمكن تلخيصها كما ورد في (Rotich, 2015) على النحو التالي:
- 1- إن ظهور تركيز استراتيجي في إدارة الموارد البشرية يجعل سياسة الموظفين أكثر نشاطا من السياسات السلبية والتفاعلية والتي تركز على الأنشطة التنفيذية النموذجية للنموذج التقليدي لإدارة شؤون الموظفين.
 - 2- يتم اسناد المسؤولية من اجل تنفيذ سياسة أكثر فعالية للموظفين والمدراء المباشرين (رؤساء الوحدات الهيكلية)، مما يعني أن أعمال الموظفين والرؤساء جميعا هي روابط مدمجة في نظام إدارة شؤون الموظفين.
 - 3- إذا كان مدير الموارد البشرية، تقليديا، يحاول توفير التكاليف المرتبطة بإعادة إنتاج اليد العاملة (وبالتالي لم يكن مهتما بالاستثمارات طويلة الأجل في رأس المال البشري)، فإن تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحسين فعالية هذه الاستثمارات، وتوفير مهني دائم نمو العاملين في المنظمة وتحسين جودة ظروف العمل.

- 4- إذا كان تركيز الاهتمام في إدارة الأفراد يقتصر فقط على العمال العاديين، فإن إدارة الموارد البشرية تركز على الموظفين الإداريين، الذي يعتبر عنصراً أساسياً في الموارد البشرية.
- 5- يفترض النظام الجديد لإدارة شؤون الموظفين وجود ثقافة مؤسسية قوية ومتكيفة تعمل على تحفيز المسؤولية المتبادلة للموظف وصاحب العمل.

المبحث الرابع

مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

منذ التسعينيات القرن الماضي أصبح مصطلح إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يظهر في المقررات الجامعية (SHRM) بدلا من مجرد إدارة الموارد البشرية. وهذا يؤكد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية، خاصة أن إحدى السمات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية أنها استراتيجية.

وفي أيامنا هذه تولي الإدارة الحديثة أهمية خاصة على النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، مما يخلق إمكانية الحصول على تأثير تآزري. وتحت تأثير التطور التكنولوجي والصناعي يولد مجتمع جديد يقوم على الفكر والمعلومات والاهتمام. وفي هذا المجتمع، لا يعتبر العمل في شكله المباشر المصدر الرئيسي للثروة الاجتماعية بل يعتبر العقل والعلم من لقوى التي يركز عليها الإنتاج. ولا شك إن العامل البشري هو الذي يحدد القدرة التنافسية لأي منظمة وفعاليتها وأنشطتها. وليس من قبيل الصدفة أن يتم الاعتراف باستراتيجية الموظفين اليوم باعتبارها جانبا رئيسيا من استراتيجية تنمية المشاريع. ولذلك ينبغي أن يسبق اتخاذ أي قرار يتعلق بتنمية إمكانات العمل لدى الشركات اجراء تحليلاً لأهم خصائص إمكانات العمل لمختلف فئات العمال من وجهة نظر الإنتاج ذو الجودة العالية ومدى مواءمة هذه الامكانيات.

ووفقاً لتعريف مفهوم الإدارة الاستراتيجية، فإن الاستراتيجية من ناحية هي عملية يتم فيها صياغة مهمة المنظمة وتحديد أهدافها، ومن ناحية أخرى - العملية التي تستخدم من خلالها المنظمة مواردها لتحقيق أهدافها.

ووفقاً لـ (Kazmi, Azhar and Ahmad, Faruq, 2001) فإن Hendry و Pettigrew استطاعوا تحديد أهمية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من خلال أربعة عوامل هي:

1. استخدام التخطيط.
 2. وجود نهج شامل لتطوير نظم إدارة شؤون الموظفين والإدارة المستندة على سياسات العمل وسياسات استراتيجية الموظفين، والتي عادة ما تستند إلى مهمة المنظمة.
 3. تنسيق أنشطة وسياسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية العمل المعتمدة.
 4. التعامل مع موظفي المنظمة "كمورد استراتيجي" لتحقيق "ميزة تنافسية".
- وبالتالي، فإن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي مخطط مستقر لاستخدام الموارد البشرية والإجراءات التي تهدف إلى ضمان تحقيق المنظمة لأهدافها. وتعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أيضاً منهجاً لاتخاذ القرارات حول نوايا وخطط الشركة في مجال علاقات العمل، وكذلك في تشكيل السياسات والممارسات في مجال التوظيف والتدريب والتطوير وإدارة الأداء وأداء الموظفين والعلاقات بين الأشخاص.
- تشير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى الاتجاه العام لحركة المنظمة نحو تحقيق أهدافها من خلال الإدارة البشرية. وهي تتعامل مع مجموعة واسعة من القضايا التنظيمية المتعلقة بتغيير الثقافة والهيكل، وزيادة الكفاءة والإنتاجية، واختيار الموارد لتلبية احتياجات الشركة المستقبلية، وتطوير القدرات المميزة وإدارة التغيير. على نطاق أوسع، تعالج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية جميع قضايا الموظفين الرئيسية التي تؤثر على الخطط الاستراتيجية للشركة أو تعتمد عليها.
- ويمكن أن نطلق على الفلسفة الرئيسية للإدارة الاستراتيجية الحاجة إلى التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة باستمرار، والتي تجبر بشكل موضوعي على إيلاء اهتمام كبير لإمكانيات الموارد اللازمة لضمان نجاح العمليات. وبما أن الأشخاص الذين يشاركون بشكل مباشر في جميع التحولات (التنمية، والاختراع، والتنفيذ، والتنفيذ، وما إلى ذلك)، فإن هذا العامل (يسمى "الموارد البشرية" أو "رأس المال البشري") هو أمر أساسي لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة ككل.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه لا يمكن اعتبار الاستراتيجية وحدها والتي يمكن اختيارها على أساس معلومات موثوقة ومنهجية وذات أسس علمية على أنها استراتيجية مبررة. وبناءً على ذلك، فإنه كلما زاد حجم هذه المعلومات لدى المنظمة، زادت فعالية

عملية التخطيط الاستراتيجي. وكمية المعلومات التي يمكن لشخص واحد معالجتها بكفاءة وتحقيقها بنجاح محدودة للغاية وهذا يعني الحاجة لإشراك أكبر عدد من الموظفين المؤهلين في هذه العملية.

المبحث الخامس

أهداف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

لكي تقوم المنظمة بتطوير أهداف إستراتيجية فعالة في الموظفين، يجب عليها الإجابة على ثلاثة تساؤلات رئيسية في التخطيط الاستراتيجي | "Strategic HR Planning" (HR Planning | HR Toolkit | hrcouncil.ca," n.d. هي :

- إلى أين تسير المنظمة ؟
 - كيف سيتم تطوير استراتيجيات الموارد البشرية للوصول إلى هناك بنجاح ؟
 - ما هي المهارات التي نحتاجها؟.
- وترجع أهمية تشكيل الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إلى نفس العوامل كما في التخطيط الاستراتيجي، أي تحديد اتجاهات الأولوية للتنمية تبعاً لحالتها الفعلية وإمكاناتها المتاحة. وفي الوقت نفسه، من الضروري التأكيد على أن أهداف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يجب أن تتشكل في سياق تطوير أهداف الشركة.
- ويمكن للمرء أن يحدد الهدف الأساسي (العام) لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وهو خلق القدرة الاستراتيجية للمنظمة عن طريق إرضاء الموظفين المؤهلين والملتزمين وذوي الدوافع العالية القادرين على توفير ميزة تنافسية مستدامة. ويتمثل الهدف الأكثر تحديداً في تشكيل اتجاه حركة الشركة في بيئة متقلبة من أجل تلبية احتياجات أعمالها الخاصة، فضلاً عن الاحتياجات الفردية والجماعية لأعضائها من خلال تطوير وتنفيذ سياسة متماسكة وفعالة للموظفين في مجال الموارد البشرية.

ومن بين الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ما يلي:

1. تطبيق مبادئ الالتزام بالمنظمة. حيث انه عندما يرتبط الموظفون عاطفياً بالمنظمة، فهم مستعدون للتضحية من المنظمة، ويعرفون أنفسهم بها، مما يضمن مشاركتهم في شؤون المنظمة ومشاكلها.

2. رفع مستوى المؤهلات التي يمكن أن تخدم المنظمة وفقاً للتخطيط الوظيفي وخلق نشاط محفز للغاية بين الموظفين.
3. إنشاء برنامج المساهمة، أي أن يكون هنالك حصة للموظفين في رأس مال المنظمة بحيث تتيح للموظف في الوقت نفسه المساهمة في معرفة التغييرات مثل ملكية وأرباح المنظمة. والغرض الرئيسي من برنامج المساهمة هو ربط الأجور والأداء بكفاءة، بحيث يستفيد الموظفون عندما تزدهر منظماتهم، ويتحملون المسؤولية في إدارة منظماتهم.
- والأساس المنطقي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية حقيقة هو أن يكون لدى الشركة قاعدة متماسكة ومفهومة لتطوير نهج لإدارة الناس على المدى الطويل.
- ويشير الكثير من الباحثين أن الاعتراف المتزايد بدور الإدارة البشرية كأحد الروابط المهمة في السلسلة الإدارية تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

المبحث السادس

الميزة التنافسية للموارد البشرية

كجزء من الاهتمام العام بالتحليل الاستراتيجي في مواجهة المنافسة المتزايدة، أصبح ينظر إلى الموارد البشرية على أنها مصدر محتمل للميزة التنافسية (Kakabadse et al., 1996).

ويؤكد بعض مؤيدي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنه يجب دمج الميزة التنافسية واستراتيجية الموارد البشرية (Boxall, 2003).

بل وإن بعضهم (Wright et al., 1998) يحاول تحديد العلاقة ما بين الموارد البشرية والعملية الاستراتيجية.

وقد برز نموذج جديد لاستراتيجية المنظمات كنهج للموارد (Kabue & Kilika, 2016)، وهذا بدوره يساعد المنظمات على تحقيق القدر الأكبر من القدرة التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة. ويعتبر هذا النهج أن الكفاءة، القدرات، الخبرات والمهارات، أو الأصول الاستراتيجية، مصدراً للميزة التنافسية المستدامة للشركة.

وبالتالي يمكن تحديد العلاقة بين الموارد البشرية كأصل استراتيجي للمنظمة وتدرج الاستراتيجية نفسها في مستويات مختلفة في المنظمة.

ويؤكد (Anderson, 1997) بأنه يوجد تحت تصرف متخصصين في الموارد البشرية اسلوبين أساسيين يسمحان للإدارة بتحقيق إمكانات الموارد البشرية بالكامل في سياق أهداف أعمالها.

تم اختبار هذين الأسلوبين بنجاح في شركة Amoco. ويتمثل الأسلوب الأول بإقامة علاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعملية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة. أما الأسلوب الثاني يتمثل بتطبيق الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية وهذا الخيار يهدف إلى الحفاظ على استراتيجيات المنظمة.

وفي الأدبيات المتخصصة حول إدارة الموارد البشرية، فإن محاولات ربط تخطيط الأعمال بتخطيط الموارد البشرية هي من المواضيع الجديرة بالاهتمام بين الباحثين (Analoui, 2002; Kalyani & Prakashan Sahoo, 2011)

وبالتالي أرى أنه يجب أن يدرك أولئك الذين يديرون الموارد البشرية في المنظمة أنه لا بد من تنفيذ الإدارة الاستراتيجية في وحداتهم، والتي يجب أن تربط بفاعلية بين استراتيجيات الأعمال والقدرات وكذلك والاستراتيجيات التنظيمية وهذا سينعكس مباشرة على إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

وأرى أن الإدارة الاستراتيجية هي أداة أكثر قوة عندما يرى ممثلو الإدارة العليا لمنظمة الموارد البشرية كمورد استراتيجي حيث يلعب الموظف دورا هاما في بناء ميزة تنافسية للمنظمة.

وفي زمننا الحالي نجد أن عديد من الشركات الكبيرة المعروفة حققت فوزا في المنافسة بفضل التطبيق الفعال للموظفين كميزة تنافسية، وكذلك بسبب زيادة تدريجية في مستوى اهتمام الموظفين في تحقيق أهدافها.

ويمكنني القول أن الدور الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن أن يلعب دورا هاما في الميزة التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال تطوير الموارد البشرية وهذا سيمكن المنظمة من التعلم بسرعة أكبر ومن تطبيق المعرفة بشكل أفضل مقارنة مع منافسيها. والميزة التنافسية المستدامة تنبع من اكتساب مجموعه من الموارد المتميزة واستخدامها الفعال مثل راس المال البشري والذي قد لا يتواجد مثله في المنظمات المنافسة. وهذا يعني وجود المواهب الفريدة من الموظفين المتفوقين والقادرين على الابتكار وعندهم القدرة علي توفير مستوي عال من خدمة العملاء الشخصية مما يساعد في تحقيق مركز تنافسي قوي

للمنظمة. وتمثل استراتيجية المنظمة وسياساتها وممارساتها مزيجاً فريداً من العمليات والإجراءات والأشخاص والأساليب والقدرات والثقافة التنظيمية. ولتحقيق ميزه تنافسيه يجب على المنظمة التفريق بين ما تعطيه المنظمة لعملائها وما يمكن ان تعطيه لمنافسيها. ويمكن تحقيق هذا الفرق بوضع استراتيجية تكفل ما يلي:

- ان تسعى المنظمة لتعيين الموظفين ذو الكفاءة و الجودة العالية؛
- ابراز أهمية راس المال الفكري الفريد الذي تمتلكه هذه المنظمة وتطوره وتتعلمه ضمن استراتيجيات المنظمة
- تطوير الثقافة التنظيمية كأداة من اجل المنافسة ضمن اطار الموارد البشرية، بحيث تكون الموارد البشرية قادرة على نشر ثقافة تنظيمية تتوافق مع استراتيجيات المنظمة.

واعتقد ان النموذج الجديد أي "النهج القائم على الموارد" سيحسن نوعية الموارد، وسيعمل على تحقيق المواءمة الاستراتيجية بين الموارد والفرص، والحصول علي قيمه مضافه للمنظمة. ووفقا لنظرية راس المال الفكري فإن الاستثمارات الرأسمالية في الموظفين ستزيد من قيمة المنظمة. وسيكون الهدف الاستراتيجي هو إنشاء منظمات أكثر ذكاء ومرونة بالمقارنة مع منافسيها، والتي سيتعين توظيف المزيد من الموظفين الموهوبين فيها.

المبحث السابع

الاتجاهات الفكرية الحديثة في تطوير نظام إدارة الموارد البشرية

الاستراتيجية

نلاحظ انه في الشركات الحديثة، تم فصل إدارة الموارد البشرية كوحدة مستقلة من هيكل التنظيم العام. حيث أن خدمة إدارة الموارد البشرية (HR-service) هي وحدة في التسلسل الهرمي التنظيمي للشركة التي تدير الموظفين في نظام إدارة شؤون الموظفين. وأصبح توعية العامل من اهم اعمال إدارة الموارد البشرية. ونعني بتوعية العامل زيادة حصة العمل الفكري في الإنتاج الاجتماعي.

حيث أن جوهر ومبادئ التعليم تتغير، ويحدث المزيد من النمو والمستوى التعليمي في الفروع والمهن.

ويمكن دور الأهمية الاستراتيجية هنا في تعليم الفرد وتطوير التفكير الإبداعي في جميع مراحل التعليم العام والتدريب المهني. ونتيجة لذلك، يمكن القول أنه في الدول المتقدمة بدأت في دعم مبادئ العمل، والتي تقوم على التحديث الدائم للمعرفة وتطوير تخصصات جديدة.

وهكذا فإن تطوير النظام الاستراتيجي الحديث لإدارة الموارد البشرية يخلق نوعاً جديداً من إدارة العمل، استناداً إلى علاقات متكافئة بين أصحاب العمل والعاملين، ويغطي ليس فقط مرحلة استخدام العمل من أجل الحصول على منافع اقتصادية للمالك المؤسسة بل تؤثر بشكل مباشر على تشكيل وتنمية قدرات الموظفين.

وتجدر الإشارة إلى أن الانتقال إلى نظم تطبيق إدارة الموارد البشرية الذكية (Mobile Applications Support HR Functions, 2018) هو حالياً اتجاه عالمي في تحسين إدارة المؤسسة في سياق التكامل العميق للسوق العالمية، في ظل التنافس الشديد والتغيرات الخارجية التي تحيط بالمنظمة.

وكما تبين تجربة الشركات الأجنبية (طبقاً للاستبيان الذي أجرته شركة سידار كريستون لعام 2013 - 2014)، حدثت تغيرات عميقة في العقود الأخيرة في نظام إدارة شؤون الموظفين بأكمله تطرقت الدراسة إلى جوانب مختلفة من هذا النظام مثل وظائف الإدارة وهيكلها التنظيمي.

ويمكن تلخيص الآراء التي ظهرت في الاتجاهات الفكرية الحديثة على النحو التالي:

- يجب تقديم إدارة الموارد البشرية إلى المستوى الأعلى من إدارة الشركة وينبغي إشراك إدارة الموارد البشرية في تطوير استراتيجية أعمال الشركة وهيكلها التنظيمي.
- التركيز على اختيار الموظف وتدريب الموظفين من خلال النظم الذكية. من أجل خلق بيئة مواتية للتعاون وتفويض صنع القرار.
- أصبحت المنظمات تنفذ معايير لتقييم نتائج العمل
- في نموذج إدارة الموارد البشرية الحالي فإن أي شخص منضبط داخلياً تقريباً يمكن أن يكون رئيس قسم شؤون الموظفين، قادراً على إدارة فريق صغير من الموظفين ذوي المهارات المتدنية، وفي وقتنا الحالي أصبحت المنظمات تضع ضمن

استراتيجياتها آليات اختيار الموظف المسؤول عن إدارة وحدة الموارد البشرية وتضع له وصفاً وظيفياً محدداً ومهاماً مختارة.

- أصبحت العديد من الشركات تتجه نحو العالم الافتراضي في إدارة الموارد البشرية (مثل شركة بي/ ئي أيروسبيس) تنفذ عمليات المحاكاة الافتراضية في تنفيذ استراتيجياتها وإدارة مواردها البشرية قبل تطبيقها على أرض الواقع. ولا بد من الإشارة أن هنالك توجه جديد من قبل مديري الموارد البشرية بحيث أصبح هنالك اهتماماً في تطوير الموظفين الذين يمكنهم تفسير البيانات الضخمة (Analyze This! | Blog.SHRM.org, n.d.).

الاستنتاجات

وفقاً للهدف والمهام التي تم الإشارة إليها في هذه يمكنني استخلاص الاستنتاجات التالية :

1. أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي نظام مستقر مبني على تخطيط الموارد البشرية والإجراءات التي تهدف إلى ضمان أداء المنظمة للأهداف المحددة. وتعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أيضاً منهجاً لاتخاذ القرارات حول نوايا وخطط المنظمة في مجال علاقات العمل ، وكذلك في تشكيل السياسات والممارسات في مجال التوظيف والتدريب والتطوير وإدارة الأداء وتقييم أداء الموظفين والعلاقات بين الأشخاص.
2. أن هنالك تحولات في البيئة المحيطة للمنظمة تدفع المنظمة لاستخدام التكنولوجيا كخيار استراتيجي في إدارة الموارد البشرية.
3. لا بد من توافق استراتيجية المنظمة مع ما تنفذه الموارد البشرية حتى لا تفقد المنظمة حصتها التنافسية في السوق.
4. هنالك انتشار واسع لأنظمة إدارة الموارد البشرية المحوسبة والتي ترتبط إلى حد كبير مع استراتيجية المنظمة ولكن ما زال تأثير هذه النظم على فعالية المنظمة غير واضح لأن هنالك العديد من المدارس الفكرية التي تركز عليها هذه النظم في تصميمها وبالتالي لا يمكن معرفة كيف يمكن أن تؤثر الموارد البشرية على فعالية المنظمة عند مقارنة منظمات مختلفة تستخدم نظم موارد بشرية مختلفة.

5. ان الموارد البشرية تلعب دورا هاما في بناء قدرات المنظمة وتنفيذ أهدافها وهذا ان تحقق فإن المنظمة تكون قد حققت استراتيجيتها.
6. تلعب الموارد البشرية دورا هاما في بناء القادة و الفكر الإداري في المنظمة ويمكن من خلال هذا الفكر نشر ثقافة تنظيمية تتوافق مع استراتيجيات المنظمة.
7. نلاحظ ان الاستخدام الغير متقن لنظم الموارد البشرية المحوسبة (قوالب لاستراتيجيات منظمات لها معرفة بالسوق) سيولد نسخ مشابهة لمنظمات ذات عمر قصير وباستخدام مثل هذه النظم المحوسبة يمكن ان نجد نسخ متشابهة للموارد البشرية وبالتالي على المنظمات العمل من اجل تصميم نظم موارد بشرية محوسبة تحقق أهدافها الاستراتيجية او تعديل نظم الموارد بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية.

التوصيات

- بعد التحليل الذي قمنا به وجدت ان ممارسة إدارة الموارد البشرية في مختلف البلدان تختلف بتنوع المدارس الوطنية وتقاليد إدارة شؤون الموظفين وهذا يعني الافتقار إلى المفهوم الواحد ويوصي الباحث اجراء المزيد من الدراسات التي قد تؤدي إلى إيجاد نموذج موحد للمفاهيم بحيث يسهل تقييم تأثير الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.
- لاحظت انه بالرغم من أن المزيد والمزيد من المنظمات تعلن عن إدخال تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية "العصرية"، فإن التنفيذ العملي لاستراتيجية الموارد البشرية الجديدة يواجه صعوبات كبيرة. وعلى وجه الخصوص، لا توجد زيادة ملحوظة في تكاليف تدريب وإعادة تدريب الموظفين خاصة مع الانتشار واسع النطاق للأشكال المتقدمة من عمل الموظفين (دوائر الجودة وفرق العمل وما إلى ذلك) وبالتالي لا بد من الاهتمام بإعادة تدريب الموظفين وربما انشاء مراكز متخصصة للتدريب لضمان التنفيذ العملي لاستراتيجيات الموارد البشرية.
- لاحظت أنه لا توجد بيانات موضوعية تدل على التأثير الإيجابي للتكنولوجيا المتبعة في إدارة الموارد البشرية على المناخ الأخلاقي والنفسي في المنظمات. وبالتالي لا بد من إيجاد استراتيجية واضحة توضع من قبل الموارد البشرية لضمان الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا.

المراجع

المراجع العربية

- البيطار، شيرين زهير، (2014) دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حامد، سعيد شعبان ، (2006)، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة - جامعة الأزهر، <http://dr-ama.com/?p=1785>
- سملائي، يحييه، (2017) نحو دور استراتيجي لتنمية الموارد البشرية في منظمات الاعمال، Revue al-Ijtihad des Études Juridiques and Économiques، 12، 305-319.
- نور الدين، مدواري، (2011)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، رسالة ماجستير، دراسة حالة "مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغنام".

المراجع الاجنبية

- Analoui, Farhad : « The Changing Patterns of Human Resource Management », Ashgate, Hampshire 2002.
- Anderson, R. W. (1997). The future of human resources: Forging ahead or falling behind? **Human Resource Management**, 36(1), 17-22.
- Analyze This! | Blog.SHRM.org [Web log post]. (n.d.). Retrieved from <https://blog.shrm.org/trends/analyze-this>
- Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th edn. London, Kogan Page.
- Bratton, J., & Gold, J. (2000). **Human resource management: Theory & practice**. London: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P. (2003). HR strategy and competitive advantage in the service sector. **Human Resource Management Journal**, 13(3), 5-20. doi:10.1111/j.1748-8583.2003.tb00095.x

- Clardy, A. (2008). The strategic role of Human Resource Development in managing core competencies. *Human Resource Development International*, 11(2), 183-197.
- Dave . (2014), Mobile Applications Support HR Functions, *HR Magazine*, Society for Human Resource Management (SHRM) ,
- Guest, D. E. (2017, Jan). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework . *Human Resource management Journal*, , 27(1), 22-38.
- HR Is Not Your Friend. Here's Why. (2018, February 16). Retrieved from <http://fortune.com/2018/02/16/microsoft-hr-problem-metoo/>
- <http://hrcouncil.ca/>. (2018). (hr-toolkit, Producer) Retrieved from planning-strategic.cfm .
- Jörgen, S. (2017, Nov). Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach. *Academy of Management Journal*.
- Kabue, L. W., & Kilika, J. M. (2016). Firm Resources, Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage: An Integrative Theoretical Framework. **Journal of Management and Strategy**, 7(1). doi:10.5430/jms.v7n1p98
- Kakabadse, A. K., Kakabadse, N. K. and Myers. A. (1996) Leadership and the public sector: an internationally comparative benchmarking analysis. *Public Administration and Development*, 16 (4), 377—396.
- Kalyani, M., & Prakashan Sahoo, M. (2011). Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence. **International Journal of Business and Management**, 6(8).
- Kazmi, Azhar and Ahmad, Faruq, (2001), Differencing Approaches to Strategic Human Resource Management , *Journal of Management Research*, 1(3), pp. 133-140
- Khatijatussalihah, K. (2017). EXPLORING THE STRATEGIC ROLE OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT IN CAPACITY BUILDING. *Psikoislamedia : Jurnal Psikologi*, 1(2).
- Markoulli Maria Panayiota , Byington Eliza , Will A.Felps. (2017). Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, 27(3), 367-396.
- McCausland, R. , (1999), HR Consulting Goes Strategic, *Accounting Technology*
- Mobile Applications Support HR Functions. (2018, April 11). Retrieved from <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0214-mobile-technology.aspx>
- Nyameh, J.(2013), Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and

- employee's performance, International Journal of Business and Management Invention, 2(3).39-45
- Reilly P (2012), The practice of strategy, Strategic HR Review. 11(3), pp.129-135
 - Rotich, K. J. (2015, May). History, Evolution And Development Of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. Global Journal Of Human Resource Management, 3(2), 58-73.
 - Sanjay. D. Khairnar. (2015, H). Human Resource Information System – Basics & Recent Trends. Iosr Journal Of Business And Management (Iosr-Jbm), 11-15.
 - Sminia, H. (2016, Apr). Pioneering Process Research: Andrew Pettigrew's Contribution to Management Scholarship, 1962–2014 . International Journal of Management Reviews (IJMR), 18(2), 111-132.
 - Strategic HR Planning | HR Planning | HR Toolkit | hrcouncil.ca. (n.d.). Retrieved from <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/planning-strategic.cfm>.
 - Storey John. (1989). New Perspectives on Human Resource Management (Routledge Revivals). In J. Storey (Ed.). London: New Fetter Lane.
 - Wright, P. M., McMahan, G. C, McCormick, B. and Sherman, S. C. W. (1998) Strategy, core competence, and human resource involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. Human Resource Management, 36, 17—29.

دور التفكير الايجابي في تطوير قدرات الشباب

الادارية التنموية والخدمة المجتمعية

د. احسان ابراهيم الله جابو ابراهيم

استاذ مشارك / تخصص ادارة اعمال

جامعة الملك خالد - السعودية

المستخلص

تقوم الدراسة على خلق أفكار أكثر إيجابية تساعد الشباب على تنمية قدراتهم العقلية والفكرية والادارية وصنع القرار الصائب من حيث الخروج بأفكار أكثر إيجابية في حياة الفرد التي تساعد على التخلص من الأفكار السلبية التي تعيق مقدراتهم التخطيطية والفكرية والعقلية وتساعد على قدرة التأقلم وحل المشاكل الانية والمستقبلية والتصرف بإيجابية تعين الإرادة الذاتية على التعامل بفاعلية في متطلبات وتحديات الحياة اليومية وتحسين التقدم التنموي الإيجابي لتحفيز ميولهم ومهاراتهم وقدراتهم نحو مستقبل مفعم بالأمل والإنجازات التي تنعكس بدورها على التنمية المجتمعية والادارية والفكرية.

Abstract

The study has contributed to create more positive thinking assist youth on developing mentinal efforts and business following by right decision to get- out with positive thinking in individual life in order to help them to throw non- positive ideas which hinder their planning power thinking that assist them to solve problems occur now and in the future which enable self-person to cooperate effectively dealing with requirement challenge and of daily life and intellectual over developmental community and administrative

الكلمات المفتاحية:

(1) اللغة العربية : دور التفكير الايجابي في تطوير قدرات الشباب الادارية التنموية والخدمة المجتمعية

(2) اللغة الانجليزية :

The role Of Positive Thinking in High Lightning Youth Efforts Developmental Management and Community Service .

المقدمة

إن السبب وراء الإهتمام بموضوع التفكير الإيجابي وتنمية القدرات الفردية هو إرتباطه بوجود الإنسان. قال الله تعالى: (الرحمن- علم القرآن- خلق الإنسان- علمه البيان) فالله جل جلاله خلق الانسان ليعمر الارض ويصلحها ويعبد الله حقا وان يفكر في خلق الله ليزداد علما وثقافة وثقة بل ليعمر الارض في شتى المجالات العلمية والزراعية والبيئية والصناعية وكل ما هو يقود الى منفعة البشرية ليستطيع ادارة نفسه واسرته ومجتمعه. ومن ثم يقوده تفكيره الايجابي الى المعرفة الايجابية وتنمية قدراته ومواهبه الفردية. كما يقول الفيلسوف ديكارت في مقولته المشهورة "أنا أفكر" أي بمعنى أنا موجود.

وبذلك إن التفكير واقع معاش موجود لا يمكن إنكار وجوده وهو مهم مثل أهمية التنفس لكونه نشاطاً طبيعياً لأغنى لأنسان عنه في الحياة اليومية ويمكن القول أن التفكير هو مهارة وفن، إن التفكير يعكس صورة الفلسفة التي يتبناها الإنسان لتحقيق أهدافه في هذه الحياة والتفكير هو عملية إستكشاف الخبرة الذاتية من أجل الوصول إلى الهدف وهذا الهدف قد يكون الفهم أو اتخاذ قرار أو حل مشكلة أو اي شيء فانه ينظر إليه ويتعامل معه من خلال نمطين من التفكير فإما أن يتبنى نمطاً سلبياً من التفكير كالفئة المهمومة أو النكدية والمصابين بالإضطرابات العقلية والشخصية، وإما أن يتبنى نمطاً إيجابياً من التفكير والذي عادة ما يساهم في تطوير المشاعر والتصرفات التي تتسم بالطمأنينة والثقة والصحة النفسية والسعادة⁽¹⁾. ولكي يتمكن الشخص من ادارة الآخرين بشكل ناجح، عليه البدء بادارة نفسه، وهذا المفهوم ينطبق على جميع جوانب الادارة، الجانب العاطفى (الحالة المزاجية، اللغة، السلوك)، او الجانب العملى (المؤسسة، المعرفة، التخطيط). لن يستطيع المدير المتردد أن يمكن الفريق من اتخاذ قرارات سليمة أكثر مما يستطيع المدير الذى يفتقر الى الثقة أن ييبث الثقة في الآخرين. ان جوهر مفهوم الادارة هو التواصل بفاعلية مع الآخرين على جميع المستويات داخل المؤسسة وخارجها، ولكن قبل التواصل بفاعلية، يجب الإهتمام بجانب آخر من التواصل، وهي الرسائل التى نعطيها لانفسنا من خلال التفكير الذاتى ؟ لان الحوار الداخلى يلعب دورا رئيسيا في تحديد نتيجة كل ما نفعله.

ويعود الاهتمام بالمفاهيم والظواهر النفسية الإيجابية إلى الثمانينات من القرن العشرين نتيجة لما أفرزته الحرب العالمية الثانية من إفرازات سلبية ومشكلات على سلوك الأفراد.¹

إن هذا التحول والتركيز فيه القيم والتسامح ومعنى الحياة وهذا ما يعرف بعلم النفس "علم النفس الإيجابي" الذي يركز على جوانب القوة لدى الإنسان مثل الذكاء الإيجابي والتفكير الإيجابي والنتائج الإيجابية والسعادة والرضا.

مشكلة البحث:

تهدف الدراسة على تحويل أفكار الشباب السلبية لأفكار أكثر إيجابية و تحويل الأفكار التشاؤمية لأفكار أكثر سعادة.

إن للأفكار السلبية انعكاسات في طريقة تفكير الإنسان وتصرفاته تجاه مختلف الأمور والمواقف التي يمر بها الفرد سواء كانت هذه الطريقة سلبية أو إيجابية. تنعكس هذه الأفكار عن تصورات الفرد والأفكار السلبية تترك انطباعات سيئة ومعظم الأفكار السلبية ما تؤدي الى تضيق الفرص التي تعيق الفرد في تحقيق أهدافه فالفكر السلبي عادة ما ينتج عنه كمية من اليأس قادرة على السيطرة على حياة الإنسان بشكل كامل ويقود التفكير السلبي إلى عدم الثقة بالنفس والإحساس بالعجز الدائم فكلما كانت شخصية الفرد أو الأفراد أكثر إيجابية كلما كان واثقاً من قدراته الشخصية ويعكس ذلك أثراً جيداً على كيفية تفكيره وتخيله للأمور التي تواجهه. عند إحساس الفرد بضعف شخصيته يولد عنه أفكار سلبية وبالتالي تنتج عنه انطباعات غير حميد.

تساؤلات البحث:

- كيف ندرب أنفسنا على التفكير دائماً والنظرة بإيجابية للأمور والتفاؤل الدائم على كل حال.
- كيف نتخلص من التفكير السلبي وكل الأفكار السلبية ونمنع تفكرنا وأفكارنا.
- كيف يمكن تنمية قدرات الأفراد في المجتمع.

1 أميرة جابر هاشم، بعنوان العلوم الإيجابية والنفسية، جامعة الكوفة، دار النشر، دار الكتب العلمية، الطبعة الاولى،

- ما هي الوسائل التي تتبعها لتغيير الفكر السلبي والتفكير الإيجابي.

أهداف البحث:

- التعرف على مفهوم التفكير الإيجابي وأساسه وعملية تنمية قدرات الشباب الإيجابية.
- التعرف على الفرق بين التفكير السلبي والتفكير الإيجابي بالنسبة لتنمية قدرات الشباب.
- التعرف على مهارات التفكير الإيجابي وتطبيقاته على الفرد والمجتمع.

أهمية البحث:

- العمل على إيجاد منهج علمي وعملي لتنمية التفكير الإيجابي لدى المجتمع.
- الدعوة إلى ترسيخ مبادئ التفكير الإيجابي لدى الشباب بالمؤسسات التربوية.
- قلة أو إنعدام الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت هذا الموضوع المهم في حياة كل فرد من أفراد المجتمع.

فروض البحث:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة إرتباطية بين التفكير الإيجابي وتنمية قدرات الشباب.
- الفرضية الثانية: يمثل التفكير الإيجابي دوراً كبيراً ومهماً في تنمية القدرات الفردية والجماعية.
- الفرضية الثالثة: يعتبر التفكير الإيجابي ميزة إيجابية في رفع قدرات الشباب.

منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي والإستنباطي والإستقرائي والدراسات السابقة للتعرف على مدى قدرة الشباب في كيفية تنمية قدراتهم وإهتمامهم وتوجد دراسات سابقة تناولت أنواع التفكير المختلفة كالتفكير الناقد، الإبداعي والتفكير اللاعقلاني وغيرها من أنواع التفكير.

مصطلحات البحث:

- التفكير: يقصد به التفكير الواعي العقلاني في التغلب على الأفكار التي تعيق الفرد في التغلب على الأفكار التي تعيق نمط تفكيره.
- الإيجابي: هي تلك الشخصية التي تمارس سلوكاً أو تصرفاً تجعل حياته ناجحة وتقوده إلى أن يكون إنساناً إيجابياً.
- التنمية: مقدرة الفرد على تنمية وتطوير أسلوب نظرته للأمور المختلفة.
- القدرات: تلك القدرات العقلية والفكرية التي يتمتع بها الفرد.

الدراسات السابقة :

- (1) استيفن آر كوفي " العادة الثامنة" ط 2017
هدفت: ان الحياة تتسم بالتعاطف ويحدث فارقاً ويترك اراثاً من العظمة.
- (2) رود جودكينز" فن التفكير الابداعي" ط 2018
من الاهداف: خطط لكي تتعرض للمزيد. في المدرسة كانوا يقيمون الإبداع ويدمرونه. كان الإبداع شيئاً يخشاه المعلمون وتخشاه السلطات بالفعل. كانوا يعتبرونه شيئاً خطيراً، شيئاً لم يكن بمقدورهم السيطرة عليه. لذا، أبعدوا الطلاب عنه بنفس الطريقة التي أبعدوهم بها عن المخدرات، أو السرقة، أو المقامرة.
- (3 Alam hester " mangment stant with you " ed I 2018
الاهداف: اكتسب الثقة والنجاح كقائد
- (4) نابليون هيل , ديل كارنيجي , د. جوزيف ميرفي . " اسرار ستغير حياتك " ط 2018
هدفت : للقراء الذين يرغبون في تحقيق الثراء والنجاح والسعادة في حياتهم
- (5 Chantal burns " Instand motivation objective : The surprising Truth behind what really drives top Performance .
(6) أ.د. مدني عبدالقادر علاقي "ادارة الموارد البشرية " ط 5 2019
هدفت: المهارات الفكرية تتضمن القدرة على التفكير المنطقي العقلاني والقدرة على التنبؤ ومهارات اتخاذ القرار.
- (7) الدراسة الأولى: دراسة حسن عبداللطيف بعنوان العلاقة بين الإيجابية والإنطواء الذاتي 1998م.
- (8) الدراسة الثانية: أحمد عبدالخالق بعنوان الإيجابية والتفاؤل وعلاقتها بصحة الجسم 1998م.
- (9) الدراسة الثالثة: عثمان الخضر بعنوان التفكير الإيجابي وأثره في التحصيل الدراسي 1996م.
- (10) الدراسة الرابعة: حبيب عثمان ولوله بعنوان أنماط التفكير الإيجابي العقليه لدى المعلمين ذوي المؤهلات المختلفة 1995م.
- (11) الدراسة الخامسة: دراسة محمد العمراني بعنوان التفكير على بعض قدرات التفكير الابتكاري لطلاب الصف الأول 1994م.

الفصل الأول الاطار النظري

المبحث الأول: التفكير الإيجابي

تعريف التفكير الإيجابي: انه مجموعة من المهارات المكتسبة التي تمكن الإنسان من التغلب على حل مشكلة.

وقال آخرون: ان التفكير الإيجابي هو بداية الطريق للنجاح، فحين يفكر الانسان بإيجابية فإنه يشعر بأنه يزداد ثقة في المشاركة مع الآخرين مما ينمي اتجاهاته التنموية، فالتفكير الإيجابي يؤدي إلى الأعمال الإيجابية.

مفهوم التفكير الإيجابي:

- إن التفكير الإيجابي ناتج عن تيار حديث في علم النفس وهو يركز على تعزيز الإمكانيات بدلاً من معالجة المعوقات.
- إن التفكير الإيجابي لا يعني عدم إدراك الحقائق الموجودة، ولكنه وببساطة يساعد على رؤية الأمور بشكل مختلف.

أهمية التفكير الإيجابي:

يساعد التفكير الإيجابي في تحديد نمط لمعرفة المشاكل التي يواجهها الإنسان، أو أسلوب العمل اللازم لتنفيذ هذا السلوك في الواقع.¹

أهداف التفكير الإيجابي:

- إتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذه: إذا كنت تعتقد أن يمكنك أن تنجح، كيف ستنفذ ذلك دون الإجراءات التنفيذية لتحقيق ذلك الهدف الذي تحلم أن تحققه، إذا كنت تريد النجاح تصرف وكأنك ناجحاً فعلاً وتصرف كما يفعل الأشخاص الناجحون لأن مجرد الاعتقاد في النجاح دون خطوات تنفيذية وإجراءات ضرورية لن يكون هنالك نجاح.
- عدم الإستسلام أبداً: إن للنجاح صعوبات كثيرة، فيجب عدم الإستسلام أبداً والخضوع لأول مشكلة،

1 صبري محمد خليل، بعنوان التفكير الإيجابي، رقم الطبعة 1، 2011، دار النشر، السودان الخرطوم، ص1

- الثقة بالنفس: إن المعرفة والثقة بالنفس تؤدي إلى تنفيذ ما تريد أن تحققه لأنك بدون هذا الاعتقاد لن يكون لديك الطاقة والعزم الكامل لتنفيذ ما تريد أن تحققه.
- فوائد التفكير الإيجابي:
- إن التفكير الإيجابي يقود الشخص إلى السعادة والتفاؤل في الحياة، إن كثير من الأشخاص لا يدركون أن التفكير بإيجابية يجعل الحياة بأفضل صورة.
- إن التفكير الإيجابي يزيل التوتر، على الرغم من أننا نعيش في عالم ملئ بالضغوطات والتوترات إلى أن التفكير الإيجابي يساعد على التخفيف بشكل كبير من مستويات التوتر ويساعد على التأقلم في الحياة.
- إن الإيجابي يخفف من ضغط الدم المرتفع: يجب على كل مريض ضغط الدم المرتفع أن يعيد نظره بطريقة تفكيره ورؤيته للحياة، ويحاول أن يفكر بشكل إيجابي لأن الأشخاص المتشائمين تكون لديهم مستويات القلق والتوتر عالية بذلك يجب على مريض ضغط الدم المرتفع أن يفكر بشكل إيجابي ليقضي على المرض نهائياً.
- التفكير الإيجابي والتقدم بالعمر: تشير الدراسات والبحوث بأن الأشخاص الذين يفكرون بطريقة إيجابية يشيخون ويكبرون يصبحون أجمل وبصحة رائعة لذلك يجب على الإنسان أن يفكر بشكل إيجابي تقل لديه مستويات التوتر.
- التفكير الإيجابي يحسن العلاقات الاجتماعية: إن الشخص الذي يفكر بشكل إيجابي غالباً ما يكون ناجحاً في علاقته الاجتماعية، وغالباً ما يكون من الأشخاص الذين يستمتعون بكل ثانية من حياتهم ويجب على الإنسان أن يبدأ من الآن التفكير بشكل إيجابي.

كيف تصبح شخصية إيجابية بالفعل:

- عليك أن تكون مقتنعا بما لديك ولا تجعل الشئ الغير هو الأساس الذي تبحث عنه.
- ثق بنفسك وقدراتك ولا تجعل التفكير السلبي يجعلك تتراجع عن إنجاز ما تريد أن تحققه دائماً حفز نفسك بانك قادراً على الإنجاز، واستخدام لغة بناءة، فبدلاً من أن تقول: (أنا أستطيع) قل: (كيف أستطيع أن أفعل ذلك) بمعنى أنك تعرف ولكن تريد أن تعمل بإتقان بدلاً من أن تقول: (لم أوفق).

- ضع في ذهنك دائماً أن ما تريده يمكن تحقيقه وركز على ذلك طول الوقت وإذا لم تسير الأمور كما تريد أعرف أين الخطأ وتعلم منه، وصمم على إعادة المحاولة بوسيلة أخرى تجنبك الخطر.
- استمع كثيراً وراقب الأشياء التي تساعد على تنمية التفكير الإيجابي.
- استعمل صيغة الإثبات في حديثك، مثل: "أنا سعيداً جداً" لأنني أصبحت حراً مالياً لأن الإثبات والتأكيد أقوى لأنه يعطي إشارة للمخ أنك حققت الهدف المطلوب وتخلصت من ديونك.

المبحث الثاني: تطوير الذات¹

إن الكتب التي تتحدث عن أهمية التفكير الإيجابي ليس في مجال تنمية الذات وحسب بل في كل المجالات تؤكد على أهميته، ولكن التفكير الإيجابي وحده غير كافٍ بالرغم من أهميته، بدون جهد مبذول قد يكون مجرد تفكير إيماني. ولقد أجرت إحدى الجامعات في كاليفورنيا دراسة عن التحدث مع الذات عام 1983م ولقد توصلت إلى أن أكثر من 80% من الذي نقوله لأنفسنا يكون سلبياً ويعمل ضد مصلحتنا.

وكما تنتقي طعامك وشرابك حراً لك أن تنتقي أفكارك أيضاً، أن الأفكار التشاؤمية تمثل السموم في عقل الإنسان وأيضاً في الجسد. إن التفكير بإيجابية تجاه نفسك له آثار عظيمة وأن الدين الإسلامي يحثنا على التفكير الإيجابي لقوله تعالى: (أنا عند حسن ظن عبدي بي)، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (تفاءلوا خيراً تجدوه).

تعريف التطوير الذاتي:

هو المنهج الذي ينتهجه الإنسان في حياته ويتحصل من خلاله على أمور تجعله يشعر بالقوة والرضا النفسي وعن عمله وتجنله يشعر بالسلام والأمان وتعينه على التركيز على أهدافه في الحياة التي يعيشها.²

1 ابراهيم محمد ولولة، بعنوان التفكير السلبي، الطبعة الثانية، 2009، دار النشر، الكوفة، رقم الصفحة 20
2 اميرة جابر هاشم، العلوم الإيجابية وتنمية القدرات، ط3، دار النشر، بيروت دار الكتب العلمية بيروت، ص7

مفهوم التطوير الذاتي:

التعلم الذاتي ليس مجرد نشاط معرفي، ولا مجرد نمط سلوك متعدد ولا مجرد إنبثاق ذاتي، إنما هو في الأساس كل ذلك وأكثر من ذلك، فهو نشاط الشخصية وعائد هذا الأسلوب، من ناحية أخرى تنمية وترقية للشخصية.

المبحث الثالث: تعريف الشباب

لا يوجد تعريف واحد للشباب، هنالك صعوبة في إيجاد تحديد واضح لهذا المفهوم وعدم الاتفاق على تعريف موحد يعود لأسباب كثيرة أهمها إختلاف الأهداف المنشودة.

مفهوم الشباب:

عرفه الاتجاه البيولوجي بأنه هذا الاتجاه يؤكد الحتمية البيولوجية، بأنها مرحلة عمرية من مراحل نمو الإنسان التي يكتمل بها نضجة العضوي وكذلك نضجة العقلي الذي يبدأ من سن 15 إلى 25. أما الاتجاه السيكلوجي يرى هذا الاتجاه أن الشباب حالة عمرية تخضع لنمو بيولوجي من جهة، وثقافة المجتمع من جهة أخرى.

خصائص وسمات الشباب:

تعتبر مرحلة الشباب من أهم المراحل التي يمر بها الفرد، حيث تبدأ شخصية بالتبلور وتنضج معالم هذه الشخصية من خلال ما يكتسبه الفرد، من مهارات ومعارف من خلال النضوج الجسماني والعقلي والعلاقات الاجتماعية. أما خصائص وسمات هذه الشباب في هذه المرحلة فهي عديدة، وهنالك خاصيتان أساسيتان هما:

الخاصية الأولى: إن الشباب الاجتماعي يعني الميل الطبيعي والانتماء لمجموعة اجتماعية.

الخاصية الثانية: إن الشباب طاقة لتغيير.

ودائماً الشباب يميل إلى الإستطلاع وفي سؤال دائم والإستفسار في محاولة ما يدور من حوله والإلمام التام باكبر قدر من المعرفة المكتسبه مجتمعيًا.

تنمية قدرات الشباب:

إن المقصود بتنمية القدرات الفردية، والجماعية هي: تلك القدرات العقلية والفكرية التي يستغلها الفرد إستغلالاً إيجابياً وتوظيفها بشكل صحيح لتحقيق ما يود أن يحققه والوصول إلى أهدافه وغاياته التي يصبو إليها، وذلك عن طريق إكتشاف تلك القدرات التي تقوده إلى سلم العلا والعمل على إظهارها وتعزيزها إلى نقاط قوة.

وبحسب التعريف الذي وضعتة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتنمية القدرات هي العملية، التي يقوم من خلالها الأفراد والمنظمات والمجتمعات باكتساب وتعزيز القدرات اللازمة.

تنمية القدرات عادةً ما تشير على عملية خلق وبناء القدرات ثم إستخدامها وادرتها والإحتفاظ بها، حيث تنبع هذه القدرات من داخل الإنسان وتنطلق من إمكانيات القدرات الوطنية القائمة.

كيفية تنمية قدرات الشباب:

التدريب: يعمل التدريب على صقل المعارف، والخبرات، والأفكار المبتكرة الجديدة. يقوم التدريب بتوجيه ميول وطموحات الشباب إلى واقع ملموس، يفتقر العديد من الشباب بتوجيه في السودان إلى الفرص التدريبية التي من شأنها مساعدتهم في إدارة أمورهم، وتنمية مهاراتهم الشخصية والعملية بالإضافة إلى رغبتهم في المشاركة الفاعلة في المجتمع، وانعكاسة الإيجابي في حياة الأفراد الإقتصادية والإجتماعية، ويتم تطوير البرامج التدريبية بتعاون وثيق مع عدد من المؤسسات التدريبية ذات الخبرة لضمان أن تكون المواضيع التدريبية متوافقة مع حاجات الشباب لتطور على مستوى المهارات.

إستبيان

الأخ/الأخت.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نحنيطكم علماً بأن هذا الإستبيان يستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وأن هذه المعلومات تعتبر في غاية السرية وستكون متاحة لكم ما رغبتم في ذلك.

ولكم خالص الشكر والتقدير

المشرف:

البيانات الشخصية :

النوع: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

☐ 20 وأقل من 30 ☐ 30 وأقل من 40

☐ 40 وأقل من 50 ☐ 50 فأكثر

المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ فوق الجامعي ☐ أخرى

الخبرة الوظيفية:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات وأقل من 10

☐ 10 سنوات وأقل من 15 ☐ أكثر من 15 سنة

الفصل الثاني

تحليل البيانات والفرضيات

الفرضيات:

العبارة	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الفرضية الأولى توجد علاقة ارتباطية بين التفكير الإيجابي وتنمية قدرات الشباب					
هل تعتبر القدرات الشبابية ميزة إيجابية					
جميع الشباب لهم قدرات في التفكير الإيجابي					
بعض الشباب ليس لديهم قدرات في التفكير الإيجابي					
الفرضية الثانية يمثل التفكير الإيجابي دوراً كبيراً مهماً في تنمية القدرات الفردية والجماعية					
تنمية القدرات الفردية متعددة عند الشباب					
لا توجد تنمية قدرات جماعية					
التفكير الإيجابي يرتكز على تنمية قدرات الشباب					
الفرضية الثالثة يعتبر التفكير الإيجابي ميزة إيجابية في رفع قدرات الشباب					
تتميز قدرات الشباب بالإيجابية					
يعتبر التفكير الإيجابي المحور الذي يؤدي لرفع القدرات					
يحتاج الشباب إلى التدريب للتميز في التفكير الإيجابي					

تحليل النتائج والفرضيات

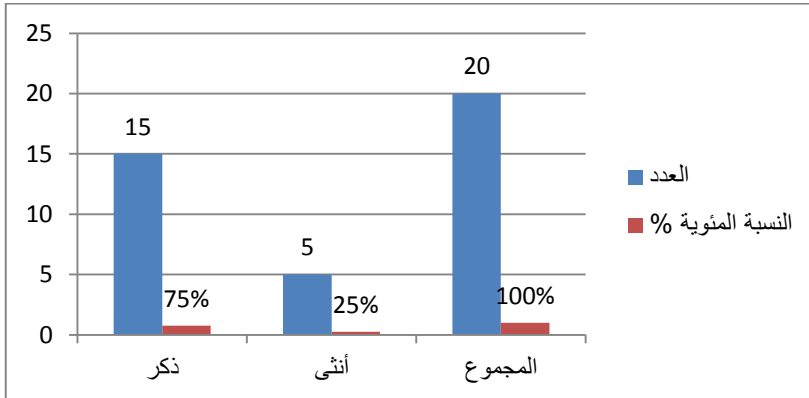
جدول رقم (1/4): النوع من حيث الجنس

النوع	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	15	75%
أنثى	5	25%
المجموع	20	100%

المصدر: اعداد الباحث . بيانات الاستبانة 2017م

س¹ الملاحظ في جدول (1/4) أن نسبة الذكور في وزارة الشباب والرياضة أكثر من بين الإناث إذ بلغت نسبتهم 75% ونسبة الإناث 25%.

شكل رقم (1/4): النوع من حيث الجنس



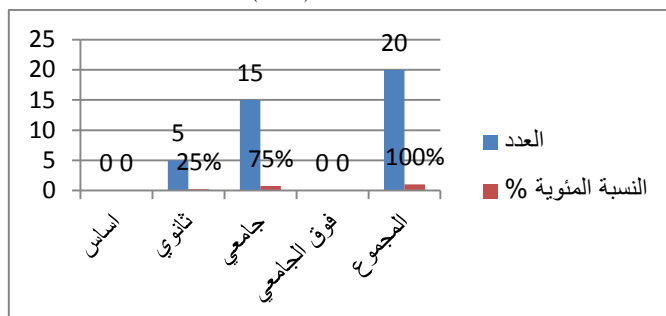
جدول رقم (2/4): المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
أساس	0	0
ثانوي	5	25%
جامعي	15	75%
فوق الجامعي	0	0
المجموع	20	100%

المصدر : اعداد الباحث بيانات الاستبانة 2017م

من خلال الجدول (2/4) تبين أن أكثر المجموعتين درجة تعليمهم جامعي إذ بلغت نسبتهم 75% وتليهم الثانوي بنسبة 25% ولا يوجد أي نسبة المجموعتين من حملة الماجستير أو الدكتوراة (التعليم فوق الجامعي)

الشكل رقم (2/4)



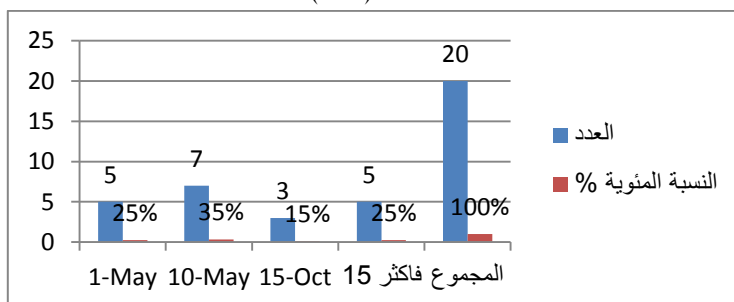
الجدول رقم (3/4): سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
1-5	5	25%
5-10	7	35%
10-15	3	15%
15 فأكثر	5	25%
المجموع	20	100%

المصدر: إعداد الباحث بيانات الاستبانة 2017م

من خلال الجدول (3/4) سنوات الخبرة تبين أن من 5-10 سنوات هم أكثر الباحثين نسبة إذ بلغت نسبتهم 35% وتليهم الفئة من 1-5 سنوات 25% ثم أقل فئة من الباحثين من فئة ما بين 10-15 سنة بنسبة 15%

الشكل (3/4)



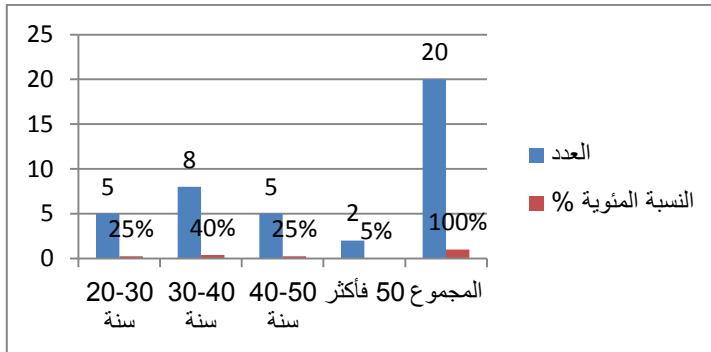
الجدول رقم (4/4) : العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
20-30 سنة	5	25%
30-40 سنة	8	40%
40-50 سنة	5	25%
50 فأكثر	2	5%
المجموع	20	100%

المصدر: إعداد الباحث بيانات الاستبانة 2017م

من خلال الجدول (4/4) العمر ثبтан أكثر الفئة العمرية هي من (30-40 سنة) بنسبة 40% وتليهم الفئة العمرية من (20-30) سنة والفئة العمرية من 40-50 بنسبة 25% وآخر فئة عمرية 50 فأكثر بنسبة 5% مما يدل على وزارة الشباب والرياضة لترعى عنصر الشباب في كل المجالات التي تغرز وتدفع من مهاراتهم.

الشكل (4/4)



القسم الثاني اختيار الفرضيات

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين التفكير الإيجابي وتنمية قدرات الشباب

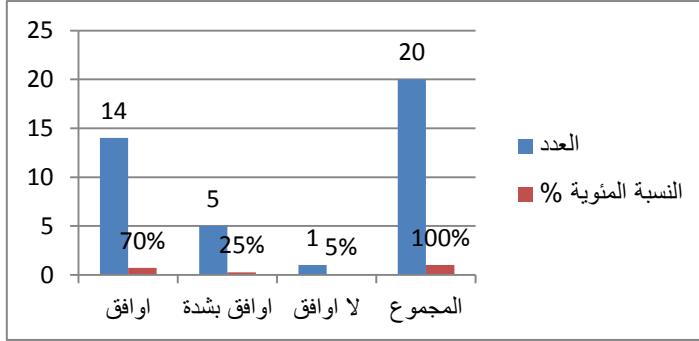
الجدول رقم (5/4) التفكير الإيجابي له علاقة ارتباطية بتنمية قدرات الشباب

نسبة التفكير الإيجابي	العدد	النسبة المئوية %
أوافق	14	70
أوافق بشدة	5	25%
لا أوافق	1	5%
المجموع	2	100%

المصدر: إعداد الباحث بيانات الاستبانة 2017م

من خلال الجدول (5/4) ان التفكير الإيجابي يؤدي إلى زيادة تنمية قدرات الشباب الذين أجابوا بأوافق نسبتهم 70% ويليهم الذين أجابوا بأوافق بشدة بنسبة 25% بينما الذين أجابوا بلا أوافق نسبتهم 5%.

الشكل (5/4) التفكير الإيجابي يؤدي الى تنمية قدرات الشباب



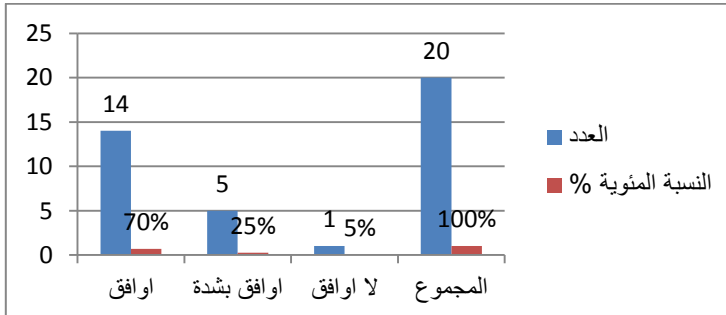
الجدول رقم (6/4) : هل تعتبر القدرات الشبابية ميزة ايجابية

النسبة المئوية %	العدد	القدرات الشبابية ميزة ايجابية
70%	14	أوافق
25%	5	أوافق بشدة
5%	1	لا أوافق
100%	20	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بيانات الاستبانة 2017م

من خلال الجدول (7/4) تعتبر القدرات الشبابية ميزة إيجابية إلى نسبة الذين أجابوا أوافق نسبتهم 70% وتليهم الذين أجابوا أوافق بشدة بنسبة 25% بينما الذين أجابوا بلا أوافق 5%

الشكل (6/4) القدرات الشبابية ميزة ايجابية



الجدول رقم (7/4): الفرضية الثانية: يمثل التفكير الايجابي دوراً مهماً في تنمية القدرات

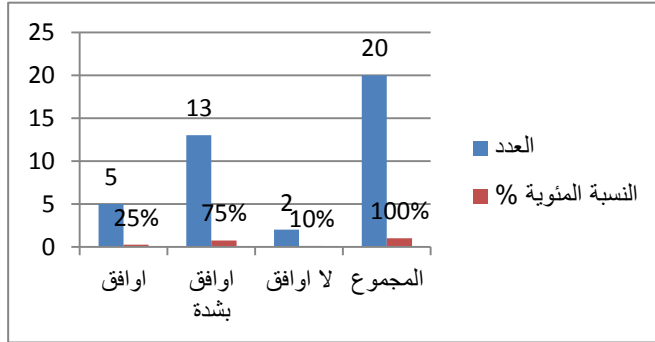
الفردية والجماعية

النسبة المئوية %	العدد	يمثل التفكير الايجابي دوراً مهماً في تنمية القدرات الفردية والجماعية
25%	5	أوافق
75%	13	أوافق بشدة
10%	2	لا أوافق
100%	20	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بيانات الاستبانة 2017م

من خلال الجدول (10/4) يمثل التفكير الايجابي دوراً كبيراً مهماً في تنمية القدرات الفردية والجماعية الذين أجابوا أوافق نسبتهم 25% والذين أجابوا بلا أوافق بشدة نسبتهم 75% بينما الذين أجابوا لا أوافق نسبتهم 10%.

الشكل (7/4)



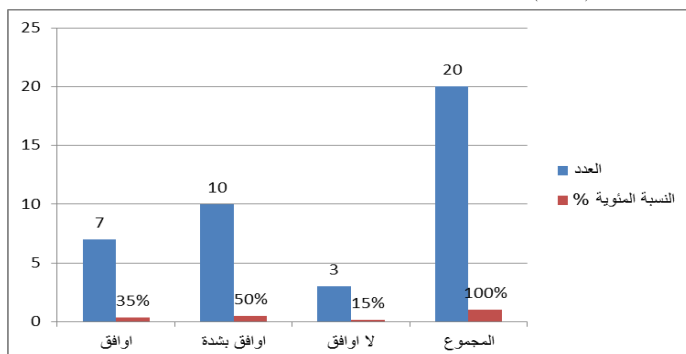
الجدول رقم (8/4): تنمية القدرات الفردية متعددة عند الشباب

النسبة المئوية %	العدد	تنمية القدرات
35%	7	أوافق
50%	10	أوافق بشدة
15%	3	لا أوافق
100%	20	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بيانات الاستبانة 2017م

من خلال الجدول (11/4) تنمية القدرات الفردية متعددة عند الشباب الذين أجابوا أوافق نسبتهم 35% والذين أجابوا بأوافق بشدة نسبتهم 50% بينما الذين أجابوا لا أوافق نسبتهم 15%.

الشكل (8/4) تنمية القدرات الفردية متعددة عند الشباب



الفرضية الثالثة

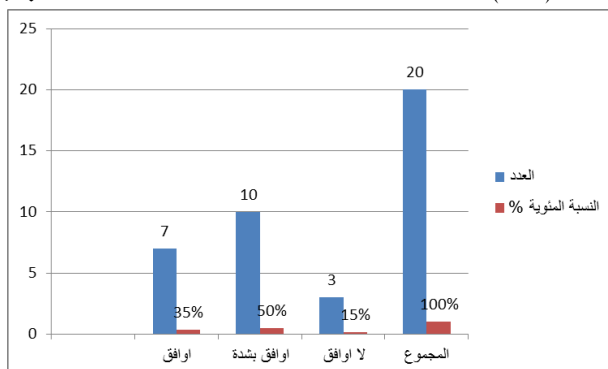
الجدول رقم (9/4): يحتاج الشباب إلى تدريب للتمييز في التفكير الإيجابي

العدد	النسبة المئوية %	يحتاج الشباب إلى تدريب للتمييز في التفكير الإيجابي
7	35%	أوافق
10	50%	أوافق بشدة
3	15%	لا أوافق
20	100%	المجموع

المصدر: اعداد الباحث بيانات الاستبانة 2017م

من خلال الجدول (11/5) يحتاج الشباب إلى تدريب للتمييز في التفكير الإيجابي، الذين أجابوا أوافق نسبتهم 60% والذين أجابوا بأوافق بشدة نسبتهم 3% بينما الذين أجابوا لا أوافق نسبتهم 10%

الشكل (9/4) تنمية القدرات الفردية متعددة عند الشباب



الفصل الثالث

الخاتمة والنتائج والتوصيات والمراجع والملاحق

الخاتمة:

من بين معطيات هذا العمل نرجو من الله سبحانه وتعالى العلي القدير أن يتقبلة منا خالصاً لوجه الكريم تكون قد وفينا في تقديمه كمرجع في " دور التفكير الإيجابي في تنمية قدرات الشباب " وأن ينتفع به الطلاب وأن يجمعنا مع رسول الله صلى عليه وسلم في جنات النعيم والحمد لله الذي هدانا لهذا العمل العلمي المتواضع الذي أهم ما جاء العمل فيه الموضوع أعلاه. وفي هذه الدراسة أهم النتائج التي تم التوصل إليها والتطرق إليها إلى بعض النتائج والتوصيات. وبعد جولة متتابعة من الأفكار التي يرى الباحثون أنها ذات أهمية كبيرة للشباب في هذا العصر الذي كثرت فيه السلبيات والتي يحتاج الشاب أن يجد نمط تفكيره ونظركه لنفسه ومجتمعه

❖ فوائد البحث:

- ✓ ترسيخ اليقين والخير كل الخير في ما جاء به القرآن الكريم والسنة النبوية، إن أي جهد بشري للإرتقاء بالإنسان في فكره وسلوكه له أصل في سنة النبي صلى الله عليه وسلم.
- ✓ أهمية أن يعتني الشباب بقضايا أنماط التفكير لدية ولدى مجتمعه؛ إن التفكير الإيجابي رافد مهم من روافد تطوير شخصية الفرد والمجتمع
- ✓ أن تتبنى مؤسسات علمية العمل على تأصيل هذه العلوم الوافدة، حتى يتمكن الشباب إدراك معني التفكير الإيجابي الذي ينعكس في تنمية القدرات.

النتائج

من خلال الدراسة توصل الباحث إلى النتائج التالية:

هنالك قبول من المجتمع وإرتياح لقبول على تطبيق مفهوم التفكير الإيجابي وقد ظهر بأن هنالك عدم وضوح لمفهوم التفكير الإيجابي في عملية تنمية القدرات بحيث نجد هنالك قبول لدى الشباب تجاه تطبيق مفهوم التفكير الإيجابي ومن ثم تم التوصل إلى العديد من اخطاء من عملية التفكير السلبي التي يمكن أن تكون عائقاً هداماً أمام تطبيق مفهوم التفكير الإيجابي .

وأخيراً تم التوصل إلى مفهوم التفكير الإيجابي أصبح من الأساليب المهمة لدي الشاب لأنها تعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم الفكرية والعقلية، وكذلك تم التوصل إلى أن هنالك بعض المفاهيم والتصورات السلبية الخاطئة التي لا تساهم في عملية التنمية الإيجابية لدي الشاب .

التوصيات

- ❖ يجب غرس فكرة التفكير الإيجابي في المؤسسات التعليمية، ويجب وضع مقررات توضيحية لدى المؤسسات التربوية .
- ❖ العمل على تطبيق مبدأ التفكير الإيجابي لدي المجتمع حتى يصبح مجتمعاً واعياً بذاته.
- ❖ يجب على فئة الشباب النظر إلى مفهوم التفكير الإيجابي لأنه يزيد من مستوي قدراتهم الفكرية.
- ❖ ضرورة تقديم دورات تدريبية للشباب حتى يصبحوا على مدي واعي بأهمية التفكير الإيجابي بالإضافة إلى عل سمنارات ومناقشات وورش عمل .
- ❖ إدخال المزيد من المتغيرات الأخرى التي لم تنطرق إليها الدراسة الحالية وذلك من خلال القيام بالمزيد من الدراسات والبحوث العلمية.

المراجع

- ❖ القران الكريم:
- أميرة جابر، العلوم الإيجابية (ط1) دار النشر بيروت : 1990
- حسن عبداللطيف، إدارة الأعمال، (ط3)، دار النشر، الكوفة الإمارات المتحدة، دبي: 1998م.
- صبري محمد خليل، التفكير الإيجابي، (ط1) دار النشر، الخرطوم السودان : 2011م.
- إبراهيم ولولة، التفكير السلبي، (ط1)، دار النشر، الكوفة للتوزيع، الإمارات المتحدة دبي: 2009م.
- طلعت منصور، إدارة الذات، (ط2)، دار النشر، مصر القاهرة: 1998 م.

نحو تفعيل دور الدولة في رسم معالم استراتيجية السياحة المستدامة من

منظور الكفاءات والموارد في دول MENA

To activate the role of the state in shaping the strategy of sustainable tourism from the perspective of competencies and resources in the MENA countries

د. مسغوني منى

د. تباري رزيقة

أستاذة محاضرة بكلية العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير بجامعة باجي مختار عنابة

أستاذة محاضرة بكلية العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير بجامعة حمه لخضر الوادي

الجزائر

ملخص

تهدف هذه الدراسة الى عرض وتحليل دور الدولة في رسم معالم استراتيجية السياحة المستدامة وأثر ذلك على النمو الاقتصادي في دول MENA من منظور الكفاءات والموارد وهذا في ظل الاهمية المتزايدة لإسهام هذا القطاع في الناتج المحلي وتوفير مناصب الشغل كمؤشرين يبرزان قوة القطاع السياحي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وغطت الدراسة الفترة الزمنية من 2009 الى 2017. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وقد بينت النتائج ضعف تأثير إسهام النشاط السياحي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في دول المنطقة مع محدودية الجهود المبذولة من طرف الدولة في مجال تطوير الكفاءات والموارد والحفاظ عليها، لذلك تقترح الدراسة بضرورة بناء نموذج استراتيجي يعمل على دعم وتطوير السياحة المستدامة تتفاعل فيه الحكومات مع باقي الأطراف الفاعلة باعتبارها فاعل شرعي، كأسلوب لحوكمة متجددة لقطاع السياحة.

الكلمات المفتاحية: سياحة مستدامة، سياحة في دول MENA، نمو الاقتصادي. الموارد، الكفاءات، استراتيجية سياحية.

To activate the role of the state in shaping the strategy of sustainable tourism from the perspective of competencies and resources in the MENA countries

Abstract

This research aims to present and analyze the role of the state in developing sustainable tourism strategy parameters and the impact on economic growth in MENA countries from the point of view of skills and resources. And this, counts given the growing importance of the contribution of this sector through two important parameters; GDP and the supply of jobs. These last two are considered as indicators underline the dynamism of the tourism sector in the economic and social development. The study covered the period from 2009 to 2017. The descriptive approach and the analytical approach are used to study the impact of the sustainable development activity. The paper found that the contribution of tourism activity to economic and social development in the MENA region is low, as well as the limited efforts of governments to develop and maintain skills and resources. Therefore, the study suggests the need to build a strategic model that supports the development of sustainable tourism in which governments interact with other actors as a legitimate actor, as a new means of governance in the tourism sector.

Keywords: Sustainable tourism, Tourism in MENA, Economic growth. Resources, competencies, tourism strategy.

مقدمة

ظهر مفهوم السياحة المكثفة منذ سنوات الخمسينات واتسعت رقعته منذ ذلك الوقت، وقد ساهمت هذه الصناعة في إسعاد الكثير من الافراد حول العالم، ذلك أنها ساهمت في تحقيق الترفيه واحداث التنمية المحلية في كثير من المناطق المعزولة والحد من اتساع رقعة الفقر وعدم تهميشها. لكن من جهة أخرى بدأت تتجلى وبوضوح الأخطار الناجمة عنها، خاصة في الدول النامية والفقيرة جداً، فقد نتج عنها استنزاف لثرواتها الطبيعية واحداث أضرار كبيرة في إرثها الثقافي، وتلوثها البيئي، واستغلال السكان المحليين، والنمو العمراني العشوائي في المناطق المحاذية للمناطق السياحية.

نتيجة لتلك التطورات الخطيرة للمخلفات النشاط السياحي، طرح في السبعينات نقاش حول مفهوم السياحة المستدامة كاستراتيجية تسهم في التطور الاقتصادي، والاجتماعي والثقافي في دول العالم. لكن عاد هذا المفهوم لي طرح بقوة في قمة RIO حيث أصبح مفهوم السياحة المستدامة يرمز لتقاطع كل الاهتمامات المتعلقة بالتطور الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي، الثقافي والإنساني؛ وأصبح لزاماً على جميع الدول العالم، خاصة منها الدول النامية في منطقة MENA الانشغال بحل مشاكل المخلفات السلبية الناتجة عن النشاط السياحي، وتحقيق التوافق ما بين مزاياه الاقتصادية والاجتماعية بما يستجيب لأهداف التنمية المستدامة.

وبمقتضى امتلاك الحكومة الصلاحيات العليا التي تخول لها تنظيم ومراقبة النشاط السياحي، فإذا يتوجب عليها القيام بمهامها في إطار التخطيط ووضع قيد التنفيذ لإستراتيجية شاملة، تسعى من خلالها إلى تحقيق التنمية المستدامة بمشاركة كل الأطراف الفاعلة في النشاط السياحي، مرتكزة في ذلك على الموارد والكفاءات التي تملكها، بما يمكنها من تأدية مهامها.

ذلك أن تجسيد مفهوم السياحة المستدامة على أرض الواقع يبدأ وينتهي عند الأطراف الفاعلة التي تمتلك الشرعية اللازمة، التي تلزم باقي الأطراف الفاعلة للتعاون والتشارك في سبيل تطوير صناعة سياحية مستدامة.

الإشكالية :

فما هي معالم الاستراتيجيات الجديدة القائمة على الاستغلال الأمثل للموارد والكفاءات، والتي يجب أن تضعها الدول في منطقة MENA كفاعل شرعي لتفعيل التنمية السياحية المستدامة؟
الاسئلة الفرعية :

- ما هي العوامل الاساسية لتحقيق السياحة المستدامة؟
- ما هي جوانب قطاع السياحة السلبية التي تتطلب من واضعي السياسات إعطاءها مزيدا من الاهتمام لصياغة استراتيجيات فعالة لتنمية السياحة؟
- ماهي السياسات والاستراتيجيات الجديدة التي ينبغي ان تتبعها الحكومات كفاعل شرعي لتعزيز السياحة المستدامة في دول MENA وضمان مساهمتها في التنمية المستدامة؟
- بما أن الأنشطة السياحية المتصلة بالسياحة تعتمد على استغلال وتطوير الموارد والكفاءات، فهل تمتلك دول MENA الموارد والكفاءات التي تمكنها من تطوير صناعة سياحية مستدامة؟
- الاهمية :

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية قطاع السياحة بحد ذاته، وذلك لما تملكه دول MENA من مقومات وامكانيات وموارد سياحية طبيعية وبشرية تمكنها من تحقيق التنافسية في القطاع والمساهمة الفعالة في النمو الاقتصادي.
بالإضافة الى الدور الفاعل للدولة في تبني استراتيجيات القائمة على الاستغلال الأمثل للموارد والكفاءات في الرفع من معدلات النمو الاقتصادي، والتنمية الاجتماعية.
أولا- السياحة من منظور الأهمية والاستدامة :

شهدت العشریات الأخيرة، نمو قدرات الاستقبال السياحية في كثير من دول العالم، وتزامن ذلك مع انخفاض أسعار النقل الدولية، وارتفاع متوسط دخل الكثير من العائلات. حيث بلغ عدد الوافدين سنة 2014 أكثر من 1133 مليون سائح وأكثر من 1200 مليون سائح سنة 2015، ومن المتوقع ان تنمو السياحة بنسبة 3.3 % في السنة

خلال الفترة من 2010-2030، كما يتوقع ان يصل عدد السياح الاجانب الى 1.8 مليار بحلول عام 2030. (Muhammad Ahad, 2016, pp 111- 94)

وقد قدرت منظمة السياحة العالمية ان النمو في عدد السياح في الاقتصاديات الناشئة سيكون مرتفعاً بـ (4.4+ %) في السنة مقارنة بالاقتصاديات المتقدمة (2.2+ %) في السنة، وبالمثل زادت عائدات السياحة الدولية من 104 مليارات دولار في 1980 الى 1245 مليون دولار في سنة 2014 على مستوى العالم، هذا مما أسهم في تطور السياحة في كافة أنحاء العالم وتنوعها، لتصبح أحد أهم القطاعات الاقتصادية والأكثر ديناميكية. (بن زعرور شكري وساطور رشيد، 2016، ص 2)

1. مساهمة قطاع السياحة في النمو الاقتصادي والاجتماعي؛

يساهم النشاط السياحي في النمو الاقتصادي، ويعتبر محور للتقدم الاقتصادي والاجتماعي (Rigozzo, 2010)، فوفقاً لمقياس السياحة العالمية (أبريل 2015) وصلت الصادرات السياحة الدولية الى 1.5 تريليون دولار امريكي في سنة 2014. كما صنفت السياحة في المرتبة الرابعة من بين القطاعات الاكثر تصديراً في جميع العالم بعد الوقود والمواد الكيمايائية والمواد الغذائية. ويلاحظ ايضاً ان مساهمة السياحة في الناتج المحلي الاجمالي العالمي ارتفعت من 7.7 % سنة 2012 لتبلغ نسبة 9% في سنة 2015. (Kalaichelvi Ravinthira kumaran, 2015)

هذه المساهمة تنطلق من الاستغلال الامثل والصائب للموارد وعناصر البيئة للمناطق السياحية واي استخدام خاطئ التصرف يؤدي الى تدمير البيئة.

فالعلاقة بذلك وثيقة بين عناصر البيئة والنمو الاقتصادي من جهة والسياحة ومحدداتها من جهة ثانية، بحيث تتركز التنمية الاقتصادية والاجتماعية على الإسهام في تحقيق التوازن البيئي، من خلال المحافظة على الموارد الطبيعية.

من هنا ظهر مفهوم السياحة المستدامة الذي يتعلق بشكل ومستوى السياحة التي تحافظ على المخزون الكلي من رأس المال، ويضاعف من حالة عدم التفاوت في استخدام الموارد بين الاجيال.

ويمكن توضيح مساهمة السياحة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والرفع من النمو الاقتصادي من خلال ما يلي؛

- تشجع على تطور الهياكل القاعدية والبنية التحتية، وتسهم في إحداث توازن الميزان التجاري؛ (N. Zeghni, S., & Martinetti, J. P Fabry, 2012)
- تشكل مصدر مهم لخلق مناصب الشغل، خاصة منها الموجهة للعمالة المحلية، بما يسهم في الحفاظ على النسيج الاقتصادي المحلي والاجتماعي؛ (France.A, 2011)
- تتيح السياحة اكتشاف سبل أفضل لاستغلال موارد المجتمعات المحلية الهشة، سواء كانت رأسمال أو البيئة أو الثقافة، ومنه تمكينهم من إنشاء اقتصاد متنوع وابتكار أنشطة جديدة تستقطب طلب السياح على المنتجات المحلية؛ (Nowak, J. & Sahli, M, 2010)
- تعتبر السياحة نشاط اقتصادي استراتيجي وأداة لإحداث التنمية المحلية خاصة منها في الدول السائرة في طور النمو؛ (Telfer. D. J & Sharpley, R. 2015)
- تمنح السياحة عدة فرص بديلة للتطور، إذ تسمح للمجتمعات المحلية من تنويع وسائل العيش اليومية، وتفتح آفاق مستقبلية، وبهذا تعتبر أداة لمكافحة الفقر والتهمة؛ (Sarrasin. B. et all, 2012)
- كما تعتبر السياحة كأحد الخيارات الاستراتيجية للتنمية المحلية، فهي تسهم في نمو الناتج المحلي الخام PIB والإيرادات بالعملية الصعبة. (France. A, 2011, op.cit)
- على ضوء ما سبق ذكره ، تتضح قدرة النشاط السياحي على التنمية المحلية، وله دورا ايجابيا في خلق فرص عمل في القطاع الرسمي وأنشطة القطاع غير الرسمي أيضا، والتي تعتبر من مزايا الرئيسية بالنسبة للدول النامية.
- لكن بالمقابل يطرح النشاط السياحي عدة إشكالات بسبب الآثار السلبية التي تتحملها المجتمعات المحلية المستضيفة للسائحين.
- 2. الآثار السلبية الناتجة عن النشاط السياحي؛
- يسبب النشاط السياحي عدة آثار سلبية، نجد منها؛
- فقدان هوية المجتمعات المحلية المستضيفة الهشة، وهذا بسبب التقارب الثقافي الذي لا يحترم هوية هذه المجتمعات؛ (Xu. M, 2015)
- ارتفاع نسبة تلوث الهواء، وإحداث اختلالات في الإيكوسستم؛ (Sandra. C et al, 2010)

➤ تلوث واستنزاف الموارد المائية والتلوث الصوتي بسبب الضجيج والضوضاء اللذان يزدادان في المواسم السياحية: (Nowak. J. J, & Sahli, M., Op. cit.)
 ➤ تحدث أثر اجتماعي سلبي خاصة في مجال العقارات، إذ ترتفع أسعار الأراضي القريبة من المعالم السياحية، أو من الهياكل السياحية، مما يجعلها خارج المقدرة الشرائية للسكان المحليين: (La liberté, M. 2005)

➤ استغلال العمالة المحلية في المواسم السياحية العالية: أجرة زهيدة وعمل موسمي. (Sarrasin, et al, op.cit.)

وكبديل إيجابي يقلل من الآثار السلبية الناتجة عن النشاط السياحي، ظهر مفهوم السياحة المستدامة، والذي يقتضي حسب الهيئة العالمية للسياحة وبرنامج الأمم المتحدة، OMT & PNUE، الأخذ بعين الاعتبار آثارها الاقتصادية، والاجتماعية والبيئية في الحاضر والمستقبل، وتلبية احتياجات الزائرين، والصناعة، والبيئة والمجتمعات المحلية المستضيفة.
 3. مفهوم السياحة المستدامة:

تزايد الاهتمام بتطبيق التنمية المستدامة في شتى المجالات والقطاعات الاقتصادية كل حسب متطلبات استدامته، وقد شمل هذا التطبيق القطاع السياحي لما له من أهمية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية من جهة، والتقليص من الآثار السلبية الناجم عن عدم الاستغلال الجيد للموارد والكفاءات من جهة ثانية.
 وقد اهتم العديد من الباحثين بتطوير مفهوم السياحة المستدامة والبحث عن أفضل السبل لتطبيقها ميدانياً.

وقد اتجهت معظم الأبحاث إلى اعتماد تعريف شامل للسياحة المستدامة يحمل بعد اخلاقي، باعتبارها سياحة تهتم باحترام البيئة وتلبي الرغبات الترفيهية الإنسانية، مع حماية الوسط المستضيف وعدم إهمال الضروريات الاقتصادية والسوسيو-ثقافية لكل الفاعلين في النشاط السياحي (Lazato et Baflet, 2004).
 وقد تعددت المفاهيم المرتبطة بالسياحة المستدامة ومن أهمها:

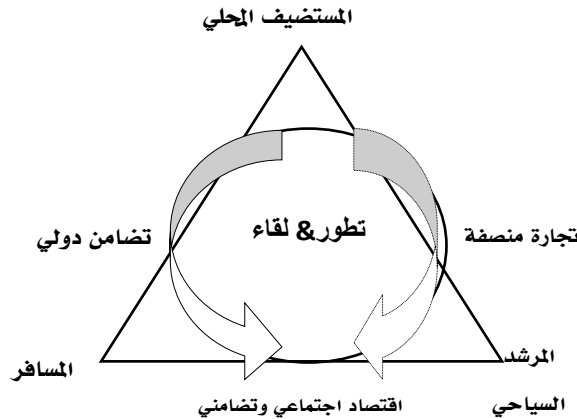
- السياحة المسؤولة: يشير هذا المفهوم إلى المسؤولية الاجتماعية للسائح، وكذا كل الفاعلين في النشاط السياحي خاصة منها السائح (France. A, 2011.op.cit)، بالمقابل تشترط تحكم الفاعلين بكل المعطيات المتعلقة بالمجتمعات المحلية المستضيفة

من الناحية السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، حتى يتمكن من تطوير سياسات وعروض سياحية تتناسب مع الوسط المستضيف، (Les Cahiers du tourisme Durable et Solidaire, 2013) كما يتوجب على السائح تبني سلوك سياحي يحترم المعتقدات والقيم الثقافية والبيئة الطبيعية للمجتمع المستضيف (Rigozzo, 2010).

• السياحة التضامنية: وهي سياحة تتضامن مع فئة من المجتمعات المحلية المستضيفة في الدول الفقيرة ذات الناتج المحلي الخام المنخفض، حيث تختار الوجهة السياحية على هذا الأساس بدافع مكافحة الفقر والتهميش في تلك المنطقة. وهذا النوع من السياحة يتيح للسائح عيش تجربة سياحية إنسانية، تسهم في تطوير المجتمعات المستضيفة والتقليل من الآثار السلبية الناتجة عنها، لكن يشترط تحقيق هذه الاهداف تظافر جهود كل الأطراف الفاعلة وتحسيس السياح وتحفيزهم لهذا النوع من السفر، (Rousset, 2009)

إضافة الى تمكين السائحين من التواصل مع السكان المحليين عن طريق نشاطات ثقافية، وتشجيعهم على شراء المنتجات المحلية بسعر منصف وعادل وتخصص بالتعاون مع الهيئات الرسمية والغير رسمية المشرفة على تنظيم النشاط السياحي في المنطقة، جزء من النشاط السياحي لتمويل وتدعيم التنمية المحلية في المنطقة، (El Bahri, Pupion, 2014) ويوضح الشكل رقم (01) الأطراف الفاعلة في السياحة التضامنية:

الشكل رقم (01): السياحة التضامنية



Source : Association pour le tourisme équitable et solidaire, <http://www.tourismesolidaire.org>

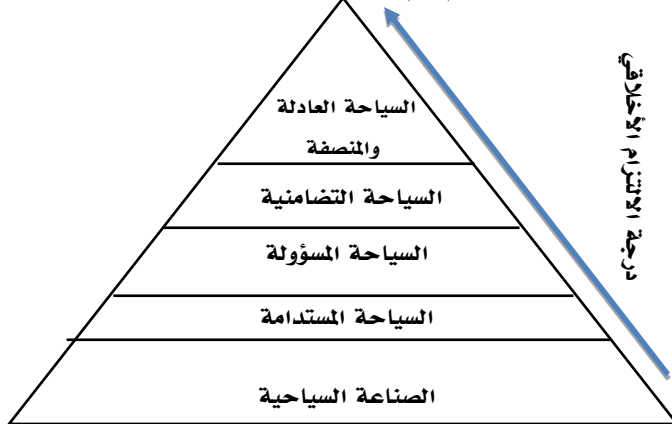
• السياحة الاخلاقية : نشأ هذا المفهوم بفضل الميثاق الدولي لأخلاقيات السياحة الذي صدر سنة 2003، وتشترط السياحة الأخلاقية المسؤولية الاجتماعية للسائح، والمشاركة الفعلية في النشاطات السياحية من طرف المجتمعات المحلية، من خلال تخطيط ووضع قيد التنفيذ جزء من النشاط السياحي والمساهمة في تسييره عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات مع الفاعلين في المجتمعات المحلية.

وتركز القرارات على احترام البيئة وحمايتها، واحترام الهوية الثقافية للمجتمع المحلي، والقيام بعملية تبادل اقتصادي منصفة وعادلة ما بين السائح والسكان المحليين. (Les Cahiers du tourisme durable et solidaire, 2013, Op.cit.) وتختلف السياحة الأخلاقية عن السياحة التضامنية، في كونها لا تهتم بتمويل المشاريع التنموية في المجتمعات المحلية.

ولكن تركز على الجانب الأخلاقي في التقارب ما بين الأطراف الفاعلة في النشاط السياحي، خاصة تلك المتعلقة بتطبيق السعر العادل في المبادلات التي تتم ما بين السائح والمجتمعات المحلية، وبجانب ذلك احترام العادات والتقاليد والهوية الثقافية واستغلال عقلاني للموارد. ومنه يعتبر سلوك السائح محوري ومفتاح إنجاح هذا النوع من السياحة (Rousset, 2009).

كما يجب أن تتم إدارة معظم النشاط من طرف السكان المحليين مع تقليل تدخل الوسطاء ومقدمي الخدمات، (La liberté, M. 2005, Op.cit.) والشكل رقم (02) يوضح درجة الالتزام الأخلاقي حسب نوع كل سياحة :

الشكل رقم (02) : هرم السياحة المستدامة



Source : Sheon Bernard (2009), du tourisme durable au tourisme équitable : Quelle éthique pour le tourisme de demain ? Edition de Boeck

4. شروط استدامة السياحة :

من أجل سياحة مستدامة يجب تحقيق توازن ما بين ثلاثة خصائص تتمثل في:

➤ الاستغلال العقلاني للموارد البيئية والتي تشكل العنصر الفعال لإبراز القيمة السياحية للمنطقة، وحماية نظامها الإيكولوجي عن طريق الحفاظ على الموارد الطبيعية، والتنوع الإيكولوجي، من خلال تفاعلي الفاعلين في النشاط السياحي من القيام بنشاطات تؤدي إلى تلوث المياه، والهواء والتراب، (France, A. 2011. op.cit.)، هذا من جهة، ومن جهة أخرى استهلاك مفرط وغير مسؤول للموارد الطبيعية النادرة على حساب المجتمعات المحلية المستضيفة؛ (François et Prim-Allaz, 2009).

➤ القيام بنشاط اقتصادي مستدام يضمن لكل الأطراف الفاعلة في النشاط السياحي مزايا اقتصادية واجتماعية

➤ متكافئة وعادلة (Rousset, C. 2009 op.cit.) خاصة بالنسبة للمجتمعات المستضيفة عن طريق خلق فرص عمل دائمة وتمكينهم من الاستفادة من الخدمات الاجتماعية؛ (France, A. 2011. op.cit.)

➤ يجب أن يتوافق تطور النشاط السياحي مع خصائص الاقتصاد المحلي ويعمل على تطويره ويساهم في مكافحة الفقر في المنطقة؛

➤ الحفاظ على الهوية: احترام الهوية الاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية المستضيفة والحفاظ على عاداتهم ومكتسباتهم الثقافية والتعايش مع قيمهم وتقاليدهم، والعمل على خلق تقارب ثقافي حضاري ما بين السائحين والمجتمعات المحلية المستضيفة (France, A. 2011. op.cit.)

5. العوامل الأساسية لتحقيق النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة من خلال السياحة المستدامة

تتوقف مساهمة قطاع السياحة في النمو الاقتصادية وخلق فرص العمل وبناء القدرات المحلية على العوامل التالية: (مجلس التجارة والتنمية، 2013)

○ مدى اندماج قطاع السياحة في الاقتصاد الوطني من خلال روابط أمامية وخلفية مع القطاعات الأخرى، والاندماج في سلاسل القيمة الإقليمية والعالمية؛

- مدى استخدام الإيرادات الناتجة عن السياحة بما فيها العملة الأجنبية، لتمويل تطوير البنية التحتية ودعم المنشآت المحلية لا سيما المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وللنهوض بالمهارات والمؤسسات اللازمة لإنشاء اقتصاد محلي نابض بالحياة؛
- السياسات والاستراتيجيات المعتمدة من الحكومات، وما إذا كانت تشجع زيادة الاستثمار المحلي والأجنبي في السياحة ونقل التكنولوجيا والمعرفة وتدعم الأنشطة كثيفة العمالة، وتستهدف المناطق التي يعيش فيها الفقراء؛
- الجهود الوطنية الرامية إلى ضمان استدامة الأنشطة الاقتصادية، وبلوغ الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

ثانياً- دور الدولة في صناعة السياحة المستدامة؛

تتجه معظم الدول إلى دعم نشاطات القطاع السياحي بالهياكل القاعدية المناسبة، لما يحققه هذا القطاع من إيرادات وإسهامه في توفير مناصب الشغل، لكن دون الانشغال بحل المشاكل الناتجة عن آثاره السلبية. لكن بعد قمة Rio سنة 1996، أصبح لزاماً على الحكومات خاصة في الدول النامية مواجهة إشكالية تحقيق التوفيق ما بين مزاياه الاقتصادية والاجتماعية والعمل على الحد من آثاره السلبية، بما يحقق التنمية المستدامة.

1. الدولة كفاعل أساسي وثانوي في النشاط السياحي؛

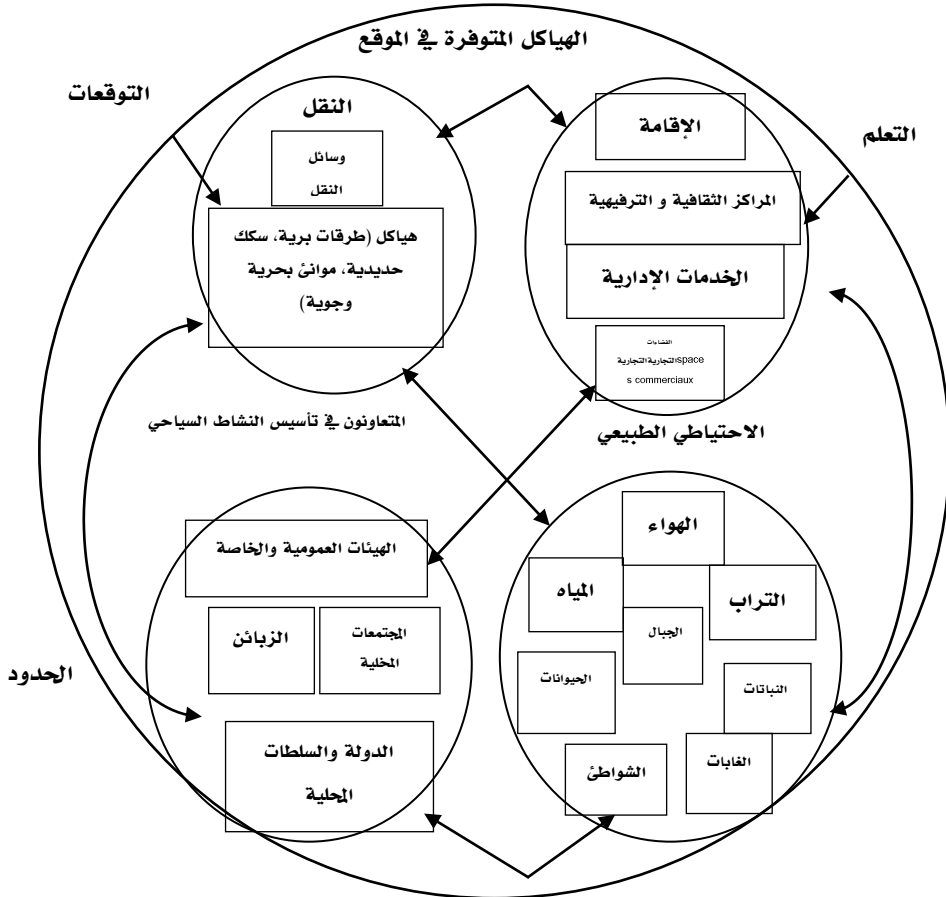
بمقتضى امتلاك السلطات العمومية للصلاحيات العليا للتنظيم والمراقبة، فعليها عدم الاكتفاء بممارسة هذه المهام فقط وإنما يجب عليها ممارستها في إطار التخطيط ووضع قيد التنفيذ، لخطة شاملة تهدف لتحقيق التنمية المستدامة بمشاركة كل الأطراف الفاعلة المحلية؛ (Berke.PH, 2002)، وبما أن الدولة فاعل شرعي فعليها أن تقوم بالتخطيط وتسهيل تفاعل كل الأطراف النشطة في سلسلة قيمة السياحة المستدامة. (Rousset, C. 2009, op.cit.) فصناعة السياحة المستدامة يتطلب تدخل الدولة بشكل مباشر لامتلاكها الشرعية والكفاءة، فهي تمثل المجتمع المدني بتنوعه، وعليها ضمان جودة الخدمات السياحية وشرعيتها، بما يتماشى مع أهداف واحتياجات التنمية المحلية، لأن الأطراف الفاعلة الداخلية في النشاط السياحي لا يمكنها أن تستجيب لوحدها

لتحديات السياحة المستدامة، إلا بالتعاون مع الأطراف الفاعلة الخارجية، ومن أهمها الدولة. (Hadach et Tebbaa, 2015)

ويتشكل النموذج السياحي المستدام بتكاتف جهود التعاون ما بين كل الأطراف الفاعلة، حيث يستفيد كل طرف من أثر التعاضد، حتى ينتج عنه قيمة مضافة إيجابية (François et Prim-A, 2009.op.cit)، على شرط أن يمتد هذا التعاون على طول سلسلة قيمة النشاط السياحي من أجل ضمان حوكمة رشيدة للنشاط السياحي تخدم وتحقق أهداف كل الأطراف الفاعلة، بما يحقق سياحة مستدامة، كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (03):

السياحة المستدامة كنظام تفاعلي يشارك فيه كل الأطراف الفاعلة



Source : Sandra Camus et al(2010), Tourisme durable : une approche systémique », Revue Management & Avenir /4 (N°34), p268 .

حسب الشكل رقم (03) يتوجب على الدولة القيام بمهمتين أساسيتين من خلال العلاقات التي تربطها كفاعل أساسي مع بقية الأطراف الفاعلة داخل نظام السياحة المستدامة؛ تتمثل المهمة الأولى في اتجاه السلطات المحلية من أجل دعم جهودها في تطوير الاقتصادي خاصة عن طريق تمويل المشاريع التي تزيد من قوة الجذب السياحي (منتزهات عامة، مراكز ترفيه، إنشاء متاحف... الخ، وتدعيم وتطوير البنى التحتية)؛ أما المهمة الثانية فتتمثل في تفاعل الدولة مع كل الأطراف الفاعلة في نظام السياحة المستدامة، من خلال وضع السياسات التي تدعم تهيئة الإقليم وسن القوانين و التشريعات التي تضمن الحفاظ على البيئة، وضمان حماية والامن، والصحة والنظافة والحفاظ على الموارد الطبيعية والموروث الثقافي.

2. دور الدولة في تنمية السياحة المستدامة

- من أهم الأدوار التي يجب أن تقوم بها الدولة في مجال صناعة الساحة المستدامة (Sandra, 2010, Hadach et Tebbaa, 2015, Mowforth et Ian Munt, 1998)
- تتدخل الدولة كفاعل أساسي عن طريق تفاعلها مع الجماعات المحلية لدعم جهودها في مجال تنمية السياحة المستدامة من خلال تمويل مشاريع التنمية الاقتصادية؛
 - القيام بتنفيذ مشاريع تزيد من قوة الجذب السياحي للمنطقة، كالهياكل القاعدية، والبنى التحتية سكك حديدية، طرق، مستشفيات، تهيئة الموانئ، حدائق عامة، إنشاء محميات طبيعية،... الخ؛
 - التخطيط لسياسات مع إعداد برامج لتهيئة المناطق السياحية التي تضم معالم أثرية والحفاظ عليها؛
 - سن قوانين الخاصة بالعمل وتشريعات وقوانين التي تتعلق بحماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية والهوية الثقافية؛
 - تخطيط واستغلال الأراضي المخصصة للمشاريع السياحية
 - إنشاء غرف وطنية ومحلية للصناعات التقليدية وإنشاء متاحف متخصصة؛
 - دعم الخدمات الاجتماعية عن طريق إنشاء المستشفيات، وتقديم الخدمات العمومية، مثل نظافة المدن؛ وضمان أمن وسلامة السياح، وإنشاء محطات لمعالجة المياه المستعملة، النفايات والصرف الصحي؛

○ الحفاظ على المعالم التاريخية والأثرية من النهب والتخريب، وإنشاء دور الاوبرا ودور الثقافة والمكتبات العمومية اضافة الى إنشاء معاهد وفتح تخصصات في مجال الفنادق؛

كما تلعب الدولة دور مركزي كمسهل ومطور للمشاريع التي تدعم السياحة المستدامة بحكم الكفاءات والموارد التي تملكها والشرعية التي تتمتع بها، من خلال وضع السياسة الوطنية التي تدعم السياحة المستدامة، وتطوير استراتيجية تسويقية للترويج لبلادها كوجهة سياحية مستدامة من طرف الوزارة المعنية بالسياحة كالمشاركة في صالونات العرض الدولية والمحلية للترويج والتزويد بالمعلومات داخل ترابها وتكليف مختلف الهيئات الوطني، الجهوية، والمحلية بدعم ذلك. و من جهة أخرى ويقع على عاتق الدول النامية تسهيل تقديم المساعدات المالية، التقنية، وخدمات الاستشارة لأصحاب المشاريع والهيئات المحلية، والعمل على تأهيل سكان المناطق التي تمتلك موارد طبيعية أو ثقافية تؤهلها لأن تكون وجهة سياحية، حتى تدعم تأهيل الكفاءات و بناء القدرات البشرية في مجال السياحة المستدامة، كما على الحكومات وضع آليات تسمح بالتنسيق ما بين كل الأطراف الفاعلة في النشاط السياحي، وفتح باب الحوار والنقاش.

ثالثا- السياحة المستدامة من منظور استغلال وتطوير الكفاءات والموارد وأثرها على النمو الاقتصادي في دول MENA؛

من أجل أن تلعب السياحة الدور المنتظر منها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإنسانية على الدولة أن تؤدي الأدوار التي سبق شرحها في النقاط السابقة الذكر أعلاه، مرتكزة على موارد وكفاءات تملكها أو طورتها، ومنه سنستعرض أثر النشاط السياحي على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في دول MENA، ثم نتطرق إلى أهم الموارد والكفاءات التي تملكها هذه الدول حتى تستطيع دعم نمو وتطوير السياحة المستدامة.

1. أثر النشاط السياحي على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في دول MENA
نستعرض في هذه النقطة مدى مساهمة القطاع السياحي في دول MENA في تحقيق الناتج المحلي الخام وتوفير مناصب الشغل، وهما مؤشران يبرزان قوة القطاع السياحي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

من خلال الجدول رقم (01) والشكل رقم (04)، يتضح ان مساهمة السياحة في تحقيق الناتج المحلي الخام ضعيفة جدا في دول MENA مقارنة مع ما تسهم به السياحة العالمية في الناتج المحلي الخام العالمي، كما هو موضح في الجدول رقم (01)، مما يتطلب مزيد من الجهود من طرف دول MENA لدعم تطوير ونمو القطاع السياحي.

وتظهر التقديرات أن معدل النمو في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تراجع إلى 2.7 % في عام 2016، ويرجع سبب ذلك إلى تدابير ضبط الأوضاع المالية العامة في بعض البلدان والمعوقات والقيود على إنتاج النفط في بلدان أخرى. ومن أهم أسباب ضعف مساهمة قطاع السياحة في المنطقة خلال سنة 2016: (
http://www.albankaldawli.org)

تراجع معدل النمو بنسبة معتبرة في بلدان مجلس التعاون الخليجي إلى 1.6% مع امتداد آثار ضعف القطاع النفطي إلى القطاعات غير النفطية. وفي الوقت نفسه، تسارعت وتيرة النمو في إيران إلى 4.6% إيران بفضل تعافي قطاع الزراعة، وإنتاج السيارات، والتجارة، والنقل. وفي العراق بـ 10.2% بفضل الزيادات الكبيرة في إنتاج النفط. وعلى صعيد البلدان المستوردة للنفط، انخفض معدل النمو في مصر قليلا إلى 4.3% في السنة المالية 2016، إذ واجهت الصناعات التحويلية معوقات بسبب نقص العملة الأجنبية، وتراجع نمو قطاع السياحة. وقد انخفض معدل النمو في المغرب إلى 1.5 % في 2016 بسبب انكماش لقطاع الزراعة الناجم عن القحط والجفاف.

الجدول رقم (01):

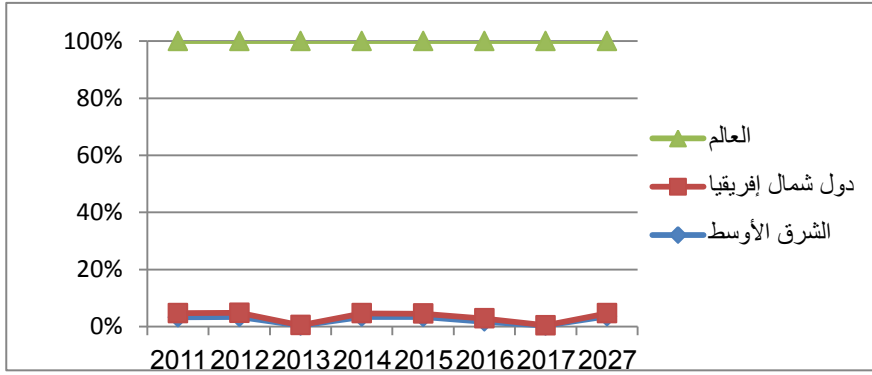
التأثير المباشر للنشاط السياحي في الناتج المحلي الإجمالي PIB لدول MENA والعالم

المنطقة	الشرق الأوسط	دول شمال إفريقيا	العالم
2011	65.8	29	1925.0
2012	71	30	1994.2
2013	73.4	26.8	20648
2014	77.2	28.8	2165
2015	79.3	27.7	2235.9
2016	41.4	26.3	2306.0
2017	85	27	23942.2
2027	133.1	39.9	3537.1

الشكل رقم (04):

مقارنة مساهمة النشاط السياحي النمو الناتج المحلي الاجمالي لدول MENA من

النشاط السياحي العالمي.



المصدر: من إعداد الباحثان بناء على معطيات تقارير الواردة

كما يظهر الشكل أعلاه أن مساهمة السياحة في الناتج المحلي الإجمالي متدنية جدا في دول شمال إفريقيا، إذ لم تتجاوز 30,0 كحد أقصى خلال الفترة 2011 الى 2017، وهذا لضعف مساهمة القطاع السياحي ومحدودية مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، بسبب عدم تنمية هذا القطاع اقتصاديا واجتماعيا، مما انعكس سلبا على النتائج المحققة في القطاع، في حين نجد نسبة مساهمة قطاع السياحة في الناتج المحلي الإجمالي لدى دول الشرق الأوسط مقبولة وتزداد بوتيرة معتدلة، مع ذلك لم تتجاوز كحد أقصاه 85.0 خلال الفترة، وهي تعكس الأهمية التي أولتها دول الشرق الأوسط للتنمية القطاع السياحي منذ زمن بعيد، مما انعكس إيجابا على النتائج المحققة في القطاع . كما يلاحظ تطور محسوس في مساهمة السياحة في منطقة MENA على نمو الناتج الوطني خصوصا سنة 2017، وقد يرجع ذلك لتطور السياحة خلال هذه السنة بالمقارنة مع سنة 2016، فحسب تقرير منظمة السياحة العالمية للشرق الأوسط فقد استقبلت منطقة الشرق الأوسط 58 مليون سائح دولي وافد في سنة 2017، كما سجل انتعاش في منطقة شمال إفريقيا، حيث ازداد عدد السياح بنسبة 13 % ليصل الى 21 مليون سائح. كما تظهر المؤشرات الرئيسية خلال الأشهر الأولى من العام 2018 دلائل على تحسن الاداء في المنطقة. (لجنة منظمة السياحة العالمية لشرق الأوسط، 2018)

من جهة أخرى تعتبر السياحة من أكبر القطاعات الاقتصادية توفيراً لفرص العمل ذلك لكونها تعتمد بالدرجة الأولى على المورد البشري، كما أنه من المتوقع طبقاً لإحصائيات مجلس السفر والسياحة العالمي أن تتزايد درجة استيعابها لتصل سنة 2027 إلى تشغيل 138.086، لكن حسب النتائج الواردة في الجدول رقم (02) يلاحظ ضعف مساهمة القطاع السياحي في التشغيل في دول شمال إفريقيا والشرق الأوسط، لكن يتوقع ارتفاع طفيف في مساهمة السياحة في التشغيل المباشر سنة 2027 لتصل إلى 2784.2 في دول شمال إفريقيا و2985.7 في دول الشرق الأوسط.

الجدول رقم (02):

التأثير المباشر للنشاط السياحي في توظيف العمالة في دول MENA و العالم ككل

المعيار	2009	2011	2013	2015	2017
المعيار الفرعي الأول: الهيكل القانوني والتنظيمي	4.56	4.44	4.24	3.96	4.09
القوانين واللوائح التشريعية	4.36	4.19	4.63	3.69	3.92
الحفاظة على البيئة	4.11	4.46	4.09	3.78	3.47
الأمن و الضمان	5.62	4.75	4.05	4.60	4.85
الصحة والنظافة	4.17	4.39	4.22	3.78	4.12
المعيار الفرعي الثاني: البنى التحتية	3.23	3.52	3.60	3.73	3.55
البنية التحتية للنقل الجوي	3.34	3.37	3.67	2.95	2.81
البنية التحتية للنقل البحري	3.58	3.78	3.80	3.54	3.21
البنى التحتية للسياحة	3.21	3.80	3.84	4.08	3.69
البنى التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات	2.82	3.13	3.1	4.38	4.5
المعيار الفرعي الثالث: الموارد البشرية الطبيعية والثقافية	3.57	3.63	3.61	2.79	2.68
الموارد البشرية	4.86	4.87	4.48	4.35	4.2
الموارد الطبيعية	2.48	2.45	2.91	2.25	2.15
الموارد الثقافية	2.1	2.28	2.37	1.78	1.7

المصدر: من إعداد الباحثان حسب معطيات التقارير الواردة

2. الكفاءات والموارد التي تملكها دول MENA لتنمية السياحة المستدامة

لقياس جهود دول MENA في مجال تطوير الكفاءات والموارد التي تدعم النمو المستدام للنشاط السياحي، اعتمدنا على التقارير التي يعدها المنتدى الاقتصادي العالمي حول تنافسية السفر والسياحة خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2017، وفق ثلاث مؤشرات للتنافسية لكل معيار، وكيفناه مع موضوع دراستنا، حيث يتم تقييم كل مؤشر وفق سلم يمتد من 1-7

وقد جاءت النتائج موضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (03): يوضح الكفاءات والموارد التي تملكها دول MENA

المنطقة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2027
الشرق الأوسط	65.8	71.0	73.4	77.2	79.3	81.4	85.0	133.1
دول شمال إفريقيا	29.0	30.0	26.8	28.2	27.7	26.3	27.0	39.9
العالم	1.9250	1994.2	20648	2165	2235.9	2306.0	23942.2	3537.1

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على تقارير The Travel & Tourism Competitiveness Report (2009,2011,2013,2015,2017)

النتائج المحتسبة في الجدول أعلاه، تظهر بأن دول المنطقة قد بذلت جهود مقبولة في مجال سن القوانين والتشريعات، والمحافظة على البيئة. كما أنها تعمل على ضمان الصحة والنظافة والأمن والضمان فقد ظهرت كل مؤشراتنا في حدود المتوسط المعتمد في هذا المجال إلى ما دونه قليلا. إلا أنه يلاحظ من خلال نتائج الجدول بأن دول MENA لم تبذل الجهود الكافية في مجال تطوير البنى التحتية في مجال النقل الجوي والبحري والبنى التحتية لخدمة النشاط السياحي، والبنى التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات، فقد ظهرت كل المؤشرات دون المتوسط إلى ضعيفة.

كما تبرز النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه، بأن دول المنطقة تفتقد في الأساس للموارد الطبيعية والثقافية، والتي تعتبر مورد استراتيجي هام يدعم تطور السياحة المستدامة، فقد جاءت كل قيم المؤشرات ضعيفة وأقل من المتوسط، رغم أن نتائج الموارد البشرية تبرز وجود كفاءات بشرية يمكنها أن تدعم وتشجع تطور القطاع السياحي بنوعية خدمات سياحية جيدة.

خاتمة

يعتبر النشاط السياحي أحد أهم الأنشطة الاقتصادية، ويظهر ذلك من خلال الأثر الإيجابي على تطوير الهياكل القاعدية والبنية التحتية، وإحداث التوازن في الميزان التجاري، إضافة إلى اعتباره مصدراً مهم في خلق مناصب الشغل، خاصة منها الموجهة للعمالة المحلية، فهذه الأخيرة تسهم في الحفاظ على النسيج الاقتصادي المحلي والاجتماعي. كما تتيح السياحة اكتشاف سبل أفضل لاستغلال موارد والكفاءات المجتمعات المحلية، سواء كانت رأسمال أو البيئة أو الثقافة، ومنه تمكينهم من إنشاء اقتصاد متنوع وابتكار أنشطة جديدة تستقطب طلب السياح على المنتجات المحلية. كما تعتبر السياحة كأحد الخيارات الاستراتيجية للتنمية المحلية، فهي تسهم في نمو الناتج المحلي الخام PIB والإيرادات بالعملة الصعبة.

لكن من أجل تحقيق الفعالية في تطوير السياحة المستدامة، لا بد من تكاثف جهود كل الأطراف الفاعلة الداخلية وخاصة منها الدولة بمختلف هيئاتها، فحتى وإن لم تستطع الدولة لعب دور الفاعل الأساسي في دعم وتطوير السياحة المستدامة، عليها أن تؤدي دور الفاعل الثانوي الذي يمتلك الشرعية التي تسمح له بتنظيم ومراقبة الجهود التي تدعم تطوير السياحة المستدامة.

كما عليها أن تتعاون مع كل الأطراف الفاعلة ليس من أجل ضمان قبولهم، وتدعيم مسؤولياتهم اتجاه ضمان تطوير استدامة السياحة واستباق المشاكل الناتجة عن النشاط السياحي وأخذ كل الاحتياطات المناسبة لذلك، فتشاور الدولة وتعاونها مع باقي الأطراف في نظام النشاط السياحي لا يعد خيار، وإنما يجب أن يكون أسلوب لحوكمة متجددة لقطاع السياحة.

إذ تعد ضرورية لدفع باقي الأطراف الفاعلة، خاصة منها الداخلية ومساعداتها على إحداث التحولات المناسبة في قراراتها وسلوكياتها وأساليبها في تسيير نشاطاتها، بما يخدم أهداف التنمية المستدامة، فلا يكمن أن تتحقق استدامة السياحة بدون توجيهات استراتيجية من طرف يمتلك الشرعية المناسبة لذلك.

مقترحات الدراسة

من أجل بناء نموذج استراتيجي يعمل على دعم وتطوير السياحة المستدامة
تقترح الدراسة على حكومات الدول النامية أن تتفاعل مع باقي الأطراف الفاعلة من
أجل:

1. القيام بإصلاحات قانونية تتماشى مع أهداف التنمية المستدامة والمعايير المعتمدة
على المستوى الدولي، في مجال منح تصاريح البناء وسن قوانين ومعايير ضمان
الصحة والأمن؛
2. منح شهادات وجوائز تشجيعية للهيئات للأطراف التي تحاول تطوير السياحة
المستدامة؛
3. تشجيع المقاولات السياحية المستدامة عن طريق إعداد ووضع دليل يساعد
الفاعلين في النشاط السياحي على الالتزام والتقيّد به؛
4. إنشاء مجلس وطني للسياحة المستدامة يضم ممثلين عن الصناعة السياحية،
لتبادل الخبرة حول السياسات المعتمدة وتسهيل نقل الخبرات والمعارف؛
5. دعم التكوين والتعليم في مجال التنمية المستدامة لضمان تطوير الكفاءات
المناسبة؛
6. القيام بحملات تحسيسية وتوعية لصالح الأطراف الفاعلة في مجال السياحة؛
7. التخطيط بالتوافق مع السلطات المحلية من أجل استغلال الفضاءات، بما يسمح من
تعظيم من القدرات الاقتصادية والبيئية للنشاط السياحي وتجنب آثارها
السلبية؛
8. متابعة وتقييم النتائج المحققة في مجال التنمية المستدامة والسياحة المستدامة
خاصة، لتحديد الإنجازات والنقائص التي يجب تداركها والعمل على تحسينها.

المراجع

اللغة العربية :

1. بن زعرور شكري وساطور رشيد (2016)، السياحة والنمو الاقتصادي في الجزائر: الأدلة من التكامل المشترك وتحليل السببية، مرجع سابق، زينب توفيق السيد عليوة (2014)، تقييم اثر النشاط السياحي في النمو الاقتصادي في مصر، بحوث اقتصادية عربية، العدد 25،
2. لجنة منظمة السياحة العالمية لشرق الاوسط، تقرير ثاني حول اتجاهات السياحة في منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا، افريل 2018.
3. مجلس التجارة والتنمية (2013)، السياحة المستدامة: المساهمة في النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة، مذكرة قضايا من اعداد امانة الاونكتاد، مارس

اللغة الأجنبية :

4. Association pour le tourisme équitable et solidaire
<http://www.tourismesolidaire.org>
5. Berke.PH(2002), Does Sustainable Development Offer a New Direction for Planning? Challenges for the Twenty-First Century Journal of Planning Literature 17(1):21 36 <https://www.researchgate.net>
6. El Bahri, A., & Pupion, P. C. (2014). Tourisme solidaire et parties prenantes: Le cas de la région de Mahrès. RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, (1), 3-22.
7. Fabry, N., Zeghni, S., & Martinetti, J. P. (2012). L'innovation soutenable dans le tourisme: le cas de la Cité Européenne de la Culture et du Tourisme Durable (CECTD). Management & Avenir, (6), 100-113.
8. France, A. (2011). Tourisme et développement durable. De la connaissance des marchés à l'action. Marketing touristique, Éditions Atout France
9. François-Lecompte, A., & Prim-Allaz, I. (2009). Les Français et le tourisme durable: proposition d'une typologie. *Management & Avenir*, (9), 308-326.14
10. Girard, A., & Schéou, B. (2012). Le tourisme solidaire communautaire à l'épreuve des illusions culturaliste et participative. L'exemple d'une expérience au Bénin. *Mondes en développement*, (1), 67-80.
11. Hadach Mohamed, Tebbaa Ouidad (2015), Les partenariats entre les acteurs de tourisme pour la mise en place de durabilité, le cas de la région Marrakech Tensuft Alhaouz, au Maroc, p69-76, La Revue Gestion et Organisation, Volume 7, Issue 2 September, Pages 69-134
12. <http://www.albankaldawli.org/ar/region/mena/publication/gep-mena-weak-investment-in-uncertain-times>,

13. Kalaichelvi Ravinthirakumaran, (2015), " Tourism and Economic Growth Nexus in Sri Lanka", Economics and Business Statistics Discipline, Griffith Business School ,Griffith University, pp 1-26.
<http://www.uq.edu.au>.
14. Laliberté, M. (2005). Le tourisme durable, équitable, solidaire, responsable, social...: un brin de compréhension. Téoros. Revue de recherche en tourisme, 24(24-2), 69-71.
15. Les Cahiers(2013) Tourisme Durable et Solidaire : notions, enjeux, pratiques- Edition Horizons Solidaires - n°65 -
16. Lozato giotart et Balfet (2004), les acteurs, les produits, les marchés et les stratégies, Edition Pearson, p 343.
17. McDonald, J., Leroux, E., & Teulon, F. (2013). Le tourisme responsable au Sud de la Méditerranée: revue de la littérature et pistes de recherche. Maghreb-Machrek, (2), 95-107.
18. Muhammad Ahad, (2016), " Does Tourism-led Growth Hypothesis exist in Pakistan? A Freshlook from Combine Cointegration and Causality Approach with Structural Breaks", International Journal of Economics and Empirical Research pp94 - 111. <http://www.tesdo.org/Publication.aspx>.
19. Nowak, J. J., & Sahli, M. (2010). Le tourisme, un danger pour les pays en développement?. Secteur privé et développement, (7), 11-13.
20. Rigozzo (2010) faut-il promouvoir le tourisme dans les pays en développement, secteur privé et développement, la revue n° 7.
21. Rousset, C. (2009), **Le tourisme comme instrument d'empowerment des communautés locales du sud- Réflexions sur la coopération internationale au développement, these de doctorat en développement durable et cooperation internationale, Universita Degli Studi Di Roma"LA SPANZA,"** Padis.uniroma1.it/bitstream.
22. Sandra Camus et al(2010),« Tourisme durable : une approche systémique», Management & Avenir /4 (n° 34), p.268
23. Sandra Camus et al(2010),op.cit&et Hadach Mohamed, Tebbaa Ouidad 2015,op.cit&Mowforth .I 1998).
24. Sarrašin, B., Tardif, J., & Arreola Flores, G. (2012). Tourisme et lutte contre la pauvreté: de la confusion des termes à la construction d'un discours scientifique? Téoros: Revue de recherche en tourisme, 31(2), 51-59.
25. Telfer, D. J., & Sharpley, R. (2015). Tourism and development in the developing world. Routledge. <https://books.google.fr>
26. World Travel and Tourism Council –rapport 2017. www.wttc.org
27. Xu, M. (2015). Les interactions entre le tourisme et le développement durable à la lumière de l'analyse des guides touristiques. Etude de cas en Chine (Doctoral dissertation, Université Pascal Paoli).

التنمية المحلية والمشاركة الشعبية

د. السبتي وسيلة د. زعرور نعيمة د. رايس وفاء

جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ملخص

تعتبر التنمية المحلية أسلوب عمل ينطلق من القاعدة نحو المركز لتحقيق تنمية وطنية شاملة ومتكاملة وذلك انطلاقا من قاعدة أساسية هي أن وضعية المجتمعات النامية واحتياجاتها إلى مشروعات تنموية كبيرة تتطلب نوعا من تقسيم العمل في إطار السياسة العامة للتنمية الشاملة للمجتمع ككل، وخصوصا إذا كان هذا الأخير يتميز بتعدد الأقاليم الجغرافية ذات الموارد والإمكانات المختلفة.

إن تقسيم العمل إلى قطاعات وأقاليم ومحليات لا يمكن أن يكون تفتيتا للسياسة العامة وإنما هو نوع من بث الفعالية والقدرة على الإنجاز، وسنحاول لاحقا التطرق إلى ماهية التنمية المحلية ونماذج واستراتيجيات التنمية المحلية وإلى المشاركة الشعبية التي تعد أحد دعائم نجاح برامج التنمية المحلية وصولا إلى التخطيط والتقييم لبرامج التنمية المحلية بشيء من التفصيل.

Résumé

Le développement local est un méthode de travail provient de la base vers le centre pour réaliser un développement national, globale et intégrée, procédant d'une base est que le statut des sociétés en développement et leurs besoins aux grands projets de développement exigent une division du travail dans le contexte de la politique publique pour le développement global de la société dans son ensemble, et surtout si Ce dernier est caractérisé par de multiples régions géographiques avec différentes ressources et les capacités.

La division du travail en secteurs, régions et en localités ne peut pas être la fragmentation de la politique publique et il s'agit d'un type d'efficacité et de capacité à réaliser, et nous allons essayer à répondre à la nature du développement local et des modèles et des stratégies de ce dernier, et aussi de la participation populaire, qui est l'un des piliers le succès des programmes de développement local et nous allons terminer par la planification et l'évaluation des programmes de développement local

تمهيد :

تعتبر المشاركة الشعبية من المفاهيم الحديثة العهد ومن المبادئ والركائز الأساسية لتحقيق برامج التنمية المحلية، ذاك أنها تنطلق من القاعدة الشعبية العريضة، فتعبر عن احتياجاتها الفعلية الى مختلف المشروعات وتوجه الجهود الحكومية إلى إحقاق المشروعات التنموية الضرورية للمحليات.

الإشكالية :

هل تساهم المشاركة الشعبية في تحقيق التنمية المحلية؟ وما المقصود بالتنمية

المحلية؟

فرضيات الدراسة :

- تساهم المشاركة الشعبية في تحقيق التنمية المحلية.
- التنمية المحلية هي العملية التي تتظاهر فيها جهود المواطنين مع السلطات لتحسين الظروف الاقتصادية للمجتمعات المحلية .

أهمية ومبررات اختيار الموضوع :

إن دراسة التنمية المحلية والمشاركة الشعبية تعتبر ضرورية وهذا للوقوف على المشاكل التي تعترض هذه العملية، ومحاولة تجنبها في المستقبل لتحقيق تنمية محلية تفخر بها السلطات المحلية التي تقف وراء هذه العملية.

أهداف البحث :

- التعرف على التنمية المحلية و المشاركة الشعبية.
- إبراز دور المشاركة الشعبية في تحقيق برامج التنمية المحلية.

الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات الخاصة بموضوع التنمية المحلية والمشاركة الشعبية قليلة جدا خاصة تلك المعنية بدور المشاركة الشعبية في تمويل التنمية المحلية، وعليه فان بحثنا هذا جاء متمما لجهود سابقة محاولة من خلاله إبراز أهمية ودور المشاركة الشعبية في التنمية المحلية، وقد اعتمدنا جملة من المراجع ساهمت في إثراء هذا البحث.

منهج الدراسة :

سنقوم خلال هذه الدراسة باتباع المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتلاءم وصفة الموضوع المطروح .

المحور الأول: ماهية التنمية المحلية المستدامة و المشاركة الشعبية.

إن إتباع التنمية المحلية كأسلوب للعمل يقتضي استيعاب مفهومها والتطرق لظهورها ونشأتها و الوقوف على مبادئها وركائزها و مختلف عناصرها.

أولاً: الجذور التاريخية لفكرة التنمية المحلية.

لقد بدأ التعرف على التنمية المحلية منذ بداية القرن العشرين حيث يرى الكثير ممن أرخوا لمفهوم تنمية المجتمع المحلي أنه من الممكن أن تترد بأصولها الأولى إلى العقد الثاني من القرن العشرين وما بعده في إشارة منهم إلى العديد من السياسات و البرامج، والجهود التي تبنتها الحكومات والهيئات التطوعية سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أو في المستعمرات البريطانية في الدول التي حصلت على استقلالها في وقت مبكر والتي استهدفت جميعها تحريك الأوضاع الراكدة في المجتمعات المحلية الريفية ورفع مستويات الحياة الاجتماعية¹.

غير أن الاستخدام الأول لمفهوم تنمية المجتمع المحلي كما تذكر بعض الكتابات يعود إلى سنة 1944 وذلك عندما رأت اللجنة الاستشارية لتعليم الجماهير في إفريقيا ضرورة الأخذ بتنمية المجتمع المحلي واعتبارها نقطة البداية في سياسة الحكومة². وفي هذا السياق ألقى إلى المؤتمر الصيفي الذي عقده مكتب المستعمرات البريطانية كامبردج (Cambridge) في إنجلترا عام 1954 لمناقشة موضوع التنمية وأوصى المؤتمر بضرورة تنمية المجتمع المحلي³، غير أن الانتشار الكبير لبرامج التنمية المحلية لم تنهياً ظروفه في الحقيقة إلا في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حيث تحررت الدول التي كانت خاضعة للاستعمار وتحصلت على استقلالها حوالي منتصف الخمسينيات، ومن هنا فقد بدأت العديد من الدول النامية تتبنى فكرة التنمية المحلية كسياسة قومية وبرنامج قوي لإصلاح الأوضاع المتردية في تلك الدول و ذلك من خلال الجهود الذاتية للمواطنين⁴.

ومن ناحية أخرى اقترح مجموعة من الخبراء على مستوى الأمم المتحدة أن يكون الهدف من التنمية ليس زيادة الإنتاج فحسب بل يجب أن يعني أيضا التوزيع العادل

لعائدات التنمية على سكان المجتمع، كما ذهبوا إلى ضرورة مراعاة المشاكل والاحتياجات الحقيقية للسكان والا فقدت التنمية المحلية أهميتها، وفي تقرير الأمم المتحدة لسنة 1961 عن الوضع الاجتماعي في العالم أشار بشكل خاص إلى مشكلة التوازن بين التنمية الاجتماعية والاقتصادية بعد النتائج التي أظهرتها الدراسة التي قامت بها هذه الهيئة حول برامج التنمية في هذه الدول اتضح أنها تركز أهدافها على الجانب الاجتماعي لذلك فقد ألفت الضوء على ضرورة الاهتمام بالتنمية الاجتماعية على غرار التنمية الاقتصادية للمجتمع⁵.

وقد اهتمت الأمم المتحدة بالعلاقة بين التنمية المحلية والتخطيط المركزي على اعتبار أن هذا الأخير لا يتوافق مع مبدأ تقرير المصير الذي تعتمد عليه التنمية المحلية فقد لا تتفق احتياجات السكان المحليين مع المتطلبات القومية ولذلك حاول تقريرها لسنة 1967 التأكيد بأن التنمية الحقيقية تتطلب ضرورة تجنب فرض الخطط من أعلى واستعمال تنمية المجتمع المحلي كوسيلة لتنفيذ العمل الذي تقرره السلطات العليا⁶.

ثانياً: تعريف التنمية المحلية.

لقد أصبح جمهور المفكرين والباحثين يتناولون موضوع التنمية المحلية كل وفق اختصاصه، حيث عرفت التنمية المحلية بأنها: >> العملية التي تتظاهر فيها جهود الأهالي مع جهود السلطات الحكومية لتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية و العمل على تكامل هذه المجتمعات في حياة الأمم و تمكينها من الإسهام إسهاماً كاملاً في التقدم القومي <<⁷.

كما تعرف كذلك بأنها: >> حركة تهدف إلى تحسين الأحوال المعيشية للمجتمع في مجمله على أساس المشاركة الإيجابية لهذا المجتمع وبناء على مبادرة المجتمع إذا أمكن ذلك، فإذا لم تظهر المبادرات تلقائياً، تكون الاستعانة بالوسائل المنهجية لبعثها واستثارتها بطريقة تضمن لنا استجابة حماسية فعالة لهذه الحركة <<⁸.

كما تعرف كذلك بأنها: >> الوصول بالإنسان إلى حد أدنى لمستوى المعيشة لا ينبغي أن يقل عنه باعتباره حقاً لكل مواطن تلتزم به الدولة وتعززه الجهود لتحقيق كفاءة استخدام الإمكانيات المتاحة وبالحلول الذاتية لسد الثغرات التي تبدو على مستوى هذا الحد مما لا تسعفها موارد الدولة <<⁹.

كما تعرف كذلك بأنها: >> مفهوم حديث لأسلوب العمل الاجتماعي والاقتصادي في مناطق محدودة يقوم على أسس وقواعد من مناهج العلوم الاجتماعية والاقتصادية وهذا الأسلوب يقوم على إحداث تغيير حضاري في طريقة التفكير والعمل والحياة عن طريق إثارة وعي البيئة المحلية، وأن يكون ذلك الوعي قائما على أساس المشاركة في التفكير والإعداد والتنفيذ من جانب أعضاء البيئة المحلية جميعا في كل المستويات عمليا وإداريا <<¹⁰.

ثالثا: مبادئ التنمية المحلية.

هناك مبادئ عامة تتصل بقضية التنمية ذاتها كعملية تكاملية بحيث إن لم تتوافر هذه المبادئ أو أهمل بعضها فقدت تنمية المجتمع ركائز تحقيق أهدافها الكاملة، وتصبح بذلت منها ناقصا باعتبار أن تنمية المجتمع هي عملية شمول وتوازن وتكامل وتنسيق يشارك فيها المواطنون من بدايتها إلى نهايتها.

1- مبدأ الشمول.

يعني هذا المبدأ ضرورة تناول قضية التنمية من جميع جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

والشمول يعني أيضا شمول التنمية بكل قطاعات المجتمع الجغرافية والسكانية بحيث تغطي المشروعات والبرامج كل المجتمع ما أمكن ذلك تحقيقا للعدالة و تكافؤ الفرص وإرضاء المواطنين¹¹.

2- مبدأ التكامل.

يعني هذا المبدأ التكامل بين الريف والحضر بمعنى أنه لا يمكن إجراء تنمية ريفية دون تنمية حضرية أو العكس حيث توجد علاقة عضوية بين الريف والحضر، كما يعني التكامل بين الجوانب المادية والبشرية فالتنمية ما هي إلا إحداث تغيير مرسوم في المجتمع وهذا التغيير له جوانب مادية وأخرى غير مادية حيث يكون التغيير متوازنا في كلا الجانبين مادي وغير مادي¹².

3- مبدأ التوازن.

يعني هذا المبدأ الاهتمام بجوانب التنمية حسب حاجة المجتمع فلكل مجتمع احتياجات تفرض وزنا خاص لكل جانب منها فمثلا في المجتمعات الفقيرة تحتل قضايا التنمية الاقتصادية فيها وزنا أكبر على ما عداها من القضايا والاهتمامات مما يجعل

تنمية الموارد الإنتاجية هي الأساس المستهدف من التنمية والقضايا الأخرى بمثابة فروع منها.

4- مبدأ التنسيق.

يهدف هذا المبدأ إلى توفير جو يسمح بتعاون جميع الأجهزة القائمة على خدمة المجتمع وتضافر جهودها وتكاملها بما يمنع ازدواج الخدمة أو تضاربها لأن ذلك يؤدي إلى تضییع الجهود و زيادة التكاليف ولهذا تبذل محاولات كثيرة لإعمال مبدأ التنسيق بهدف تفادي هذه النقائص والتقليل من آثارها.

إن توافر هذه المبادئ مجتمعة يضمن نجاح برامج التنمية ويدعم ركائز تحقيق أهدافها.

رابعاً: ركائز التنمية المحلية.

للتنمية المحلية ركائز هامة تقوم عليها لضمان تحقيق البرامج التنموية تتمثل في:

1- المشاركة الشعبية.

يجب إشراك جميع أفراد المجتمع المحلي في التفكير والعمل على وضع وتنفيذ البرامج التي تهدف إلى النهوض بهم وذلك عن طريق إثارة الوعي بمستوى أفضل يتخطى حدود حياتهم التقليدية وعن طريق إقناعهم بالحاجات الجديدة وتدريبهم على استعمال الوسائل الحديثة في الإنتاج وتوعيدهم على أنماط جديدة من العادات الاقتصادية والاجتماعية مثل الادخار والاستهلاك.

إن المشكلة الحقيقية التي تواجه عمليات التنمية في المجتمعات النامية هي ضعف استجابة هذه المجتمعات لها وعدم اشتراك أفراد المجتمع المحلي مع السلطات العامة في برامجها.

2- تكامل مشروعات الخدمات.

من ركائز التنمية المحلية أن يكون هناك تكامل بين مشروعات الخدمات داخل المجتمع وأن يوجد نوع من التنسيق بحيث لا نجد لا خدمات مكررة ولا نوعاً من التناقض والتضاد في تقديم هذه الخدمات.

3- الإسراع في الوصول إلى النتائج.

ويقصد بهذا أن تتضمن برامج التنمية خدمات سريعة النتائج كالخدمات الطبية والإسكان وغيرها، وإذا حدث وبدأ المخطط بوضع مشروعات إنتاجية في خطته الإنمائية

فيجب اختيار تلك المشروعات ذات العائد السريع و قليلة التكاليف ما أمكن و التي تسد في الوقت نفسه حاجة قائمة والسبب في ذلك هو كسب ثقة أفراد المجتمع بأن هناك فائدة أو منفعة ملموسة يحصلون عليها جزاء إقامة مشروع ما في مجتمعهم، إذا فالثقة مطلب ضروري وجوهري في فعالية برامج التنمية المحلية.

4- الاعتماد على الموارد المحلية للمجتمع.

يعتبر الاعتماد على الموارد المحلية من أساليب التغيير الحضاري المقصود حيث نجد أن استعمال موارد المجتمع المعروفة لدى أفرادها أسهل لديهم من استعمال موارد جديدة غير معلومة، كما أن المسير المحلي الذي يعتبر موردا بشريا مؤثرا وهاما في عملية التنمية يكون فعالا أكثر في تسيير الموارد المحلية كما أنه يكون قادرا على التغيير في أفراد مجتمعه المحلي على عكس المسير الأجنبي، كما أن الاعتماد على الموارد المحلية له عائد يتمثل في انخفاض تكلفة المشروعات نظرا لكون المشروع يعتمد على موارد ذاتية محلية.

خامسا: نماذج واستراتيجيات التنمية المحلية.

تعتمد التنمية المحلية جملة من النماذج والاستراتيجيات لإحقاق مختلف البرامج

والمشروعات التنموية المحلية.

1- نماذج التنمية المحلية.

يصنف المهتمون بقضايا التنمية أهم النماذج الإنمائية في ثلاثة نماذج رئيسية هي:

1-1- النموذج التكاملي.

يتكون هذا النموذج من مجموعة البرامج التي تنطلق من المستوى القومي والتي تشمل كافة القطاعات الفرعية (الاقتصادية والاجتماعية) وكذلك يشمل كافة القطاعات الفرعية (ريف، حضر، مناطق صحراوية) فالنموذج التكاملي هو الذي يشمل البرامج التي تحقق التوازن الإنمائي على المستويين القطاعي والجغرافي والتي تحقق أيضا التنسيق والتعاون بين الجهود الحكومية المخططة والشعبية المستثارة¹³.

يشترط لنجاح هذا النموذج توافر شكل من أشكال الانفصال المزدوج خلال قنوات ثابتة ومستمرة بين الهيئة العليا المركزية والهيئات الفرعية الوظيفية من خلال لجان دائمة ومشتركة كما يتطلب توافر قدر من لا مركزية اتخاذ القرارات والتنفيذ في إطار الخطة العامة للدولة¹⁴.

1-2- النموذج التكيفي Adaptive type.

يتفق هذا النموذج مع النموذج السابق في كونه ينبثق عن المستوى المركزي إلا أنه يختلف عنه في كونه يركز على عمليات تنمية المجتمع المحلي والاعتماد على التنظيمات الشعبية، وسمي هذا النموذج بالتكيفي لأنه لا يتطلب استحداث تغيير في التنظيم الإداري القائم أي أن برامج هذا النموذج يمكن أن تنفذ في ظل أي نوع من التنظيمات الإدارية.

1-3- نموذج المشروع Project Type.

يطبق هذا النموذج في منطقة جغرافية معينة تتوافر فيها ظروف خاصة ومن هنا جاء الاختلاف بينه وبين النموذجين السابقين.

يتفق هذا النموذج مع النموذج التكاملي في أنه نموذج متعدد الأغراض ولكن يطبق في منطقة جغرافية معينة حيث أن النموذج التكاملي يطبق على مستوى المجتمع ككل. يعتقد بعض المهتمين بقضايا التنمية أن هذا النموذج يمكن أن يكون بمثابة نموذجاً تجريبياً أو استطلاعياً يطبق على المستوى القومي إذا ما ثبت نجاحه وفعاليته في المناطق التجريبية¹⁵.

سادساً: إستراتيجية التنمية وسياساتها محلياً.

من بين أهم عناصر إستراتيجية التنمية المحلية ما يلي:

- مراعاة مبدأ التكامل بين جميع جوانب التنمية المختلفة في المجتمع ككل بتدخل الدولة وتوجيهها المستمر.
- أن أي إستراتيجية للتنمية المحلية لا بد وأن تضع في اعتبارها مسألة الخصوصية الاقتصادية، الثقافية، السياسية والاجتماعية للمجتمع المحلي لذلك فأفراد المجتمع المحلي أكثر قدرة من غيرهم على فهم طبيعة بيئتهم المحلية وإمكانياتها ومواردها فضلاً عن دور الحكومة والهيئات المحلية في عملية التنمية المحلية.
- لا بد أن تكون للتنمية المحلية رؤية علمية تبدأ من العموميات وتنتهي إلى الجزئيات ومن الملائم أن يعلم مخططو التنمية أن إنهاء المشاكل الكبرى سيؤدي آلياً في كثير من الأحيان إلى إنهاء الكثير من المشاكل الصغرى التي كانت نتاجاً هامشياً لها¹⁶.

- الاستخدام الأمثل لكافة الإمكانيات والموارد المتاحة والمتوفرة بالمحليات بالإضافة إلى الاعتماد على الذات من خلال تسيير المعونات والدعم الحكومي المقدمين من طرف الدولة لإرساء قواعد التنمية المحلية وإشباع كافة الحاجات المطلوبة.

سابعاً: برامج ومشروعات التنمية المحلية.

هناك العديد من البرامج والمشروعات التي يمكن الاسترشاد بها في تحقيق التنمية المحلية بمساعدة ومشاركة أهالي المجتمع ويمكن حصر معظم هذه البرامج والمشروعات فيمت يلي¹⁷:

1- برامج عمرانية: تشمل هذه البرامج:

- أ- توفير مساكن مناسبة لأهالي المجتمع.
- ب- تشجيع المشاركة في مشروعات الخدمة العامة كتمهيد وشق الطرق وإنشاء الحدائق ورعايتها، وزرع الأشجار وحملات النظافة العامة.
- ج- أشغال الطرق والمطارات.
- د- إنشاء الجسور، السدود.

2- برامج صحية: تشمل هذه البرامج:

- أ- تكوين مراكز لتنظيم الأسرة وتنظيم الندوات لتوعية السكان بأهمية تنظيم الأسرة.
- ب- التوسع في إنشاء المستشفيات العامة ومراكز رعاية الأمومة والطفولة.

3- برامج اجتماعية: وتشمل هذه البرامج:

- أ- إنشاء دور الحضانة.
- ب- إنشاء مشروعات للأسرة المنتجة لمساعدة الأسرة في زيادة دخلها.
- ج- تشجيع المواطنين على إنشاء المشروعات بالجهود الذاتية.
- د- تشجيع المواطنين على الحد من السلوك الاستهلاكي وزيادة الادخار من خلال إنشاء المؤسسات الادخارية وترغيبهم في هذه العملية لتنمية الموارد والمدخرات المحلية.

4- برامج تعليمية: وتشمل هذه البرامج:

- أ- إنشاء فصول لمحو الأمية لتعليم القراءة والكتابة.
- ب- التوسع في إنشاء المدارس الكافية لمراحل التعليم المختلفة.
- ج- التوسع في إقامة المكتبات العمومية لزيادة درجة الوعي لدى فئات المجتمع.

5- برامج ثقافية : وتشمل هذه البرامج :

أ- تنظيم الندوات والمحاضرات التي تتناول قضايا تدعيم التنمية وتناقش الأحداث الجارية.

ب- إنشاء مكتبات عامة لتشجيع المواطن على الاطلاع والثقافة .

6- برامج زراعية : وتشمل هذه البرامج :

أ- فتح المسالك الفلاحية وفك العزلة على المناطق ذات الطابع الفلاحي.

ب- توسيع المساحات الخضراء .

ج- إنجاز قنوات السقي .

7- برامج خدمية : وتشمل هذه البرامج :

أ- توفير مرافق الخدمات العامة كالمياه والصرف الصحي...الخ.

ب- إعادة تأهيل المناطق الحضرية .

ج- تأهيل مرافق ودور الشباب لكي تسير التطورات الحالية .

8- برامج صناعية : وتشمل هذه البرامج :

أ- توسيع شبكة التغطية بالكهرباء و الغاز الطبيعي .

ب- دعم المشروعات الصغيرة و المتوسطة بنسب تمويلية معينة .

ج- تهيئة المناطق الصناعية .

د- إنجاز وحدات صناعية تستوعب عدد لا بأس به من اليد العاملة .

تهدف هذه البرامج والمشروعات إلى تلبية الحاجات المطلوبة من الأفراد غير أن نجاح هذه البرامج والمشروعات لن يتأتى له النجاح دون مساهمة الهيئات المحلية فيها وحرصها على تنفيذها .

المحور الثاني: مساهمة القيادات المحلية في تنفيذ برامج التنمية المحلية .

يضع البعض تعريفا إجرائيا لمفهوم القيادة المحلية بأنها : >> مجموعة من الأفراد والجماعات يقيمون في المجتمع المحلي يستشعرون مشكلات هذا المجتمع و يقومون بتشجيع الجميع نحو المشاركة والإسهام في علاج المشكلات باستثمار أفضل لموارد البيئة المحلية <<¹⁸ .

ومن أهم خصائص القائد أن يكون محل ثقة الناس وأن يقنع الجماهير بشخصيته وعدم استسلامه لمن يحيطون به مع سعة أفقه والحكمة والبصيرة والقدرة على الفهم السريع وقوة الحجة ومواجهة عملية التنمية والتطوير¹⁹ . وأن يكون قادرا على المشاركة

بفاعلية في تحقيق النتائج وأن يتقدم باقتراحاته وأفكاره بشكل جديد يسمح بتطوير العمل واشتقاق أهداف جديدة مع بث روح المغامرة والابتكار لدى الآخرين²⁰.

لقد تكرر خلال هذا البحث مصطلح المشاركة الشعبية ودورها الفعال في إنجاح برامج التنمية المحلية، فماذا نقصد بها؟ وما هي دوافعها؟ وما هي مزاياها؟ وما هي العوائق التي تحول دون تحقيقها؟.

هذا ما سنعرفه من خلال المبحث التالي والذي يبرز بالدرجة الأولى مدى مساهمة المشاركة الشعبية في إنجاح برامج التنمية المحلية.

أولاً: دور المشاركة الشعبية في التنمية المحلية.

تعتبر المشاركة الشعبية من المفاهيم الحديثة العهد ومن المبادئ والركائز الأساسية لتحقيق برامج التنمية المحلية، ذاك أنها تنطلق من القاعدة الشعبية العريضة فتعبر عن احتياجاتها الفعلية إلى مختلف المشروعات وتوجه الجهود الحكومية إلى إحقاق المشروعات التنموية الضرورية للمجليات.

1- ماهية المشاركة الشعبية.

تعرف المشاركة الشعبية بأنها: >> العملية التي من خلالها يلعب الفرد دوراً في الحيات السياسية والاجتماعية لاجتمعه وتكون لديه الفرصة لأن يشارك في وضع الأهداف العامة لذلك المجتمع وكذلك أفضل الوسائل لتحقيق وإنجاز الأهداف^{21<<}.

ويشير أحد تقارير الأمم المتحدة إلى أن المشاركة الشعبية تتوقف على توافر عناصر أو عوامل ثلاثة هي التعاون بين الناس والموافقة والمساهمة وتحقيق ذلك يجب أن يتوافر لدى الناس الإدراك بأهداف المشاركة في برامج التنمية بحيث ترتبط مصالحهم مع ضرورة الاهتمام بالظروف العامة في المجتمع، كما يجب أن يتعايش الناس مع هذه الظروف وممارسة هذه العلاقات للاقتناع بالمشاركة الفعلية لتحقيق الأهداف²².

2- دوافع ومزايا المشاركة الشعبية.

هناك مجموعة من الدوافع والمزايا تدفع المواطنين للمشاركة في التنمية المحلية هي:

1-2- دوافع المشاركة الشعبية: تتمثل هذه الدوافع في:

1- العمل من أجل الصالح العام.

2- الدافع الذاتي للمشاركة والعمل ويتمثل في وجود حاجات للإنسان من بينها حاجات

الانتماء، المركز والمكانة، تحقيق الذات... الخ.

- 3- الحصول على مركز في الهيئات المحلية والمجالس الشعبية.
 - 4- حب العمل الجماعي والرغبة في تغيير الأوضاع السائدة والوصول إلى الأفضل.
 - 5- وجود الحوافز المادية للمشاركة.
- إن المشاركة الشعبية تعني مشاركة جميع الأفراد وليس البعض منهم فقط، كما يجب أن تكون هذه المشاركة مشاركة إيجابية فعالة تخدم الصالح العام وتحقق الغايات المرجوة منها.
- وهناك عدة عوامل تشجع على المشاركة الفعالة أهمها :
- 1- وجود القنوات المساعدة على المشاركة والمتمثلة في المجالس الشعبية المنتخبة وكذا الجمعيات المحلية.
 - 2- وجود التشريعات القانونية التي تضمن وتؤكد وتحمي المشاركة.
 - 3- إزالة كافة المعوقات التي تحول دون تحقيق المشاركة الشعبية.
- 2-2- مزايا المشاركة الشعبية :
- لقد لوحظ من دراسة الحالة التي تمت لمشروعات مولها البنك الدولي أن المشاركة الشعبية تتيح مزايا تتضمن ما يلي²³ :
- 1- زيادة في استيعاب خدمات المشروع :
- لوحظ في مشروع القطن في بوركينا فاسو كان يعتمد على المشاركة زيادة بلغت نحو الأربعة أمثال في عدد المزارعين الذين وصلت إليهم برامج الإرشاد الزراعي وزيادة بمقدار المثلين في إنتاج القطن خلال ذات الفترة وقد حقق أحد برامج الإرشاد المعتمدة على المشاركة التي مولها البنك في تايلاند نتائج جوهريّة إيجابية عن طريق العمل بالتعاون عن طريق المجموعات القبلية التي تقطن التلال في تحديد أولويات الاستثمار والإنتاج بما في ذلك استخدام تقنيات إحصاء مشاكل المجموعات.
- 2- انخفاض نفقات التشغيل :
- حينما أعطيت لجان المياه على مستوى القرى مسؤولية صيانة طلبات المياه في أحد المشاريع في كوت ديفوار انخفضت نفقات الصيانة السنوية إلى أقل من النصف عما كانت عليه في ظل النظام المركزي السابق، وبلغت معدلات الأعطال في الطلبات اليدوية التي تصونها لجان المياه بنسبة 11% بالمقارنة بمعدل أعطال يبلغ 50 % في مراكز المياه الأخرى، وفي الفلبين تبين أن نفقات تشغيل وصيانة شبكات الري التي تديرها اتحادات

المزارعين أقل كثيرا عن نفقات الشبكات التي تدار مركزيا ويرجع ذلك للمشاركة في التكلفة و الأعمال المراقبة عن طريق الاتحادات.

3- الزيادة في معدل العائد:

في مشروع للتنمية البلدية في نيكاراغوا لوحظ أن مستوى جودة الأشغال المدنية المستكملة التي تحسنت كان يرجع جزئيا إلى المشاركة النشطة للمستفيدين المباشرين في الإشراف على العمليات وفقا للتقارير النهائية عن المشروع وهذه المشاركة من جانب أصحاب المصلحة الأساسيين ساهمت في تحقيق معدل عائد يزيد بنسبة 50 % عما كان مقدرا وتم إنهاء المشروع الذي كان مقررا إنهاؤه في خمس سنوات، في ثلاثة سنوات و نصف السنة.

4- الزيادة في دخل أصحاب المصالح الرئيسيين:

في مشروع للري في الفلبين أدى إنشاء منظمات المزارعين لإدارة بعض الأنظمة إلى توفير فرصة أفضل لهؤلاء المزارعين للحصول على المدخلات الزراعية وبالتالي زيادة محصول أرز الموسم الجاف وزيادة الدخل الصافي للمزارعين بنسبة 50 % في المتوسط وهي أعلى نسبة أرباح حققها المزارعون.

إن كل هذه الدوافع والمزايا تدل على أهمية هذه المشاركة ودورها الفعال في عملية التنمية المحلية.

ثانيا- أهمية المشاركة في عمليات التنمية المحلية.

ترتكز التنمية المحلية على المشاركة الشعبية في رفع مستويات المعيشة بالتحسين المطرد والمستمر لظروف الحيات وتتمثل أهمية مشاركة الأفراد في التنمية المحلية بأنها تعبر عن احتياجاتهم كمستهدفين من الخدمات وتحمي مصالحهم، كما أنها تهدف إلى زيادة خبرات المشاركين.

إن مشاركة أفراد المجتمع المحلي في التنمية المحلية يعتبرها البعض الدواء الفعال الذي يستخدمه المخططون لعلاج جميع أمراض التخطيط باعتبارها تدريبا على التعاون القائم على أساس الاعتماد المتبادل بين المخططين و المواطنين.

إن مشاركة المواطن في عملية التنمية المحلية عملية ضرورية بل وأساسية وبدونها لا تستطيع عمليات التنمية تحقيق أهدافها المطلوبة، ويمكن أن نلخص أهمية المشاركة في التنمية المحلية في النقاط التالية²⁴:

1- يعتبر المواطن المحلي أكثر حساسية من غيره لما يصلح لمجتمعه و حاجاته.

- 2- تمكن المشاركة الشعبية من اكتشاف المشاكل المتعددة التي يعاني منها الأفراد والتي يصعب العمل على حلها عن كريق الموظفين في الإدارة المحلية.
- 3- إن اشتراك الأفراد في عمليات التنمية يؤدي إلى مساندتهم لها والاهتمام بها ومؤازرتها مما يجعلها أكثر ثباتا وأعم فائدة.
- 4- في المشاركة الشعبية مساندة حقيقية للإنفاق الحكومي.
- 5- الحكومة لا تستطيع أن تقوم بجميع الأعمال والخدمات ودور المشاركة الشعبية دور تدعيمي وتكميلي للجهد الحكومي وهو ضروري وأساسي للخطة الإنمائية.
- 6- المشاركة الشعبية من خلال الهيئات المحلية تفتح في بعض الأحيان ميادين للخدمات والنشاط وهي بذلك بجانب مساهمتها المادية والمعنوية توجه أنظار الحكومة إلى ميادين جديدة.
- 7- تزيد عمليات المشاركة من درجة الوعي للأفراد لاضطرار القائمين عليها إلى شرح الخدمات والمشروعات باستمرار بغرض جمع المال وحث بقية المواطنين على الاشتراك والمساهمة.
- 8- المشاركة الشعبية من خلال الهيئات والمجالس المحلية يمكن أن تقوم بدور الرقابة والضبط وهذا أمر ضروري يساعد الحكومة على اكتشاف نقاط الضعف ويقلل بما يمنع أحيانا من وقوع أخطاء من المسؤولين التنفيذيين.
- إن تحقيق المشاركة الشعبية الفعالة التي تدعم وتقوي التنمية المحلية تعترضها صعوبات وعوائق تعرقل مسار التنمية المحلية و تضعف من مدى فعاليتها ببرامجها.
- ثالثا- عوائق تحقيق المشاركة الشعبية الفعالة.
- بالرغم من أن مبدأ التنمية بالمشاركة مقبول لدى الجميع وأن هناك اتفاقا على أهمية المشاركة في تحقيق التنمية إلا أن حجم المشاركة الشعبية الحالي دون المستهدف وهذا نظرا لحدثة العهد بالأخذ بمفهوم المشاركة الشعبية وعدم وضوح مفاهيمها وأهميتها، وتتمثل معوقات المشاركة في:
- 1- قلة المثقفين في الدول النامية مع زيادة نسبة الأمية.
- 2- غموض النصوص القانونية ذات العلاقة بالمشاركة الشعبية مما يؤدي إلى إهمال المشاركة²⁵.
- 3- الرواسب المتبقية من النظم البيروقراطية والتي تؤدي إلى تقليل حجم المشاركة.

- 4- وجود بعض الأمراض الاجتماعية ذات التأثير الكبير على مشاركة الأفراد مثلاً.
- 5- إن من أهم العقبات التي تعوق المواطنين في محليات البلدان النامية من المشاركة الإيجابية في التنمية المحلية هي مشكلة نقص مواردها المالية نظراً للتخلف الواضح في قوى الإنتاج.

المحور الثالث: نماذج عن دور المشاركة الشعبية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة.
أولاً- المشاركة في التنمية المحلية بالهند.

تعد تجربة الهند من التجارب الرائدة في مجال التنمية المحلية في البلدان النامية حيث عملت على تدعيم النظام المحلي تدعيماً مباشراً عن طريق إثارة الجهود الذاتية وإعطائها وزناً إيجابياً في التنمية المحلية.

تقوم التجربة التنموية في الهند على أساس أن كل مشروع يتم تكوينه بواسطة تجميع كل مائة قرية فيما يعرف بـ (Blocks) ويشمل كل منها مساحة من 150 إلى 200 ميل مربع بكثافة سكانية من حوالي 60 إلى 70 ألف، وكل بلوك يدار بواسطة مجلس يسمى (Panchayat Samiti) يشمل رؤساء مجالس القرى الداخلة في المشروع، ولكل مجلس هيئة إدارية يرأسها موظف حكومي ويعاونه مجموعة من الخبراء في (الزراعة، الصحة، الثروة الحيوانية... الخ). هذه الهيئة الإدارية والفنية تحت إشراف المجلس وبالطبع توجد إلى جانب ذلك جمعيات ومنظمات شباب تعمل تحت إشراف المجلس.

وبعد ذلك يجتمع الـ (Blocks) حسب التقسيم الإداري في الهند في مجالس مناطق عن طريق ما يعرف (Zila Parishad) وهو مجلس يجمع رؤساء مجالس الـ (Blocks) مع أعضاء البرلمان للمنطقة وله كذلك هيئة إدارية مع جهاز فني.

بعد ذلك وعلى المستوى الثالث يوجد في كل ولاية مجلس للتنمية يرأسه الوزير الأعلى في الولاية ويضم الوزارات التي تهتم بالتنمية ويقوم بالإشراف على مجالس المناطق في الولاية.

وأخيراً في المستوى الأعلى وفي العاصمة توجد وزارة للتنمية البيئية والتعاون تضع البرامج العامة وتوجه الموارد وتتعاون مع لجنة الخطة وزراء الغذاء والزراعة.

تهتم الهند اهتماماً بالغاً بإدارة تلك المشروعات وتعدّها النموذج المقابل للكمونات في الصين ورغم السلطات المتزايدة التي يتمتع بها المركز أي وزارة التنمية والتعاون إلا أن جانباً كبيراً من مسؤوليات التنفيذ يترك للولايات، أما مستوى التنفيذ على القرية فإنه

يعهد في الواقع إلى المجلس الذي يشترك في انتخابه كل سكان القرية وهو الذي يتولى الإشراف على التنفيذ.

والمشروعات النهائية يتم تحديدها بواسطة الحكومة الاتحادية بناء على اقتراحات الولايات (وهي بدورها بناء على اقتراح المناطق) وهو يحدد أولويات العمل (زراعة، ري، خدمات... الخ) وعلى ضوء ذلك تقوم الحكومة بتوجيه الموارد والمساعدات الفنية المصرح بها للولايات، فالمناطق، فالبلوك Blocks، فالقرية. في البداية تقوم مشروعات التنمية بمبادرات مركزية مما يضع الثقل الأكبر في تقرير النجاح على كاهل الحكومة والجهاز الإداري المركزي وفروعه في الأقاليم والمناطق المختلفة وتتلخص أهداف هذا البرنامج في الآتي:

- 1- الإسراع بمعدلات نمو الإنتاج الزراعي عن طريق برامج الري وحفظ التربة.
 - 2- تنمية الثروة الحيوانية.
 - 3- الاهتمام بتحسين وسائل النقل والمستوى الصحي للسكان.
 - 4- تشجيع الصناعات الريفية الزراعية (Agro-industry).
- وبالطبع لا تجد الهند مشكلة في توفير العمل اللازم لتلك المشروعات، والهام هو توفير المال والخبرة اللازمين لتحويل العمل إلى إنتاج مثمر. ونجد أن سياسة التنمية المحلية في هذه المجال تقوم على:
- 1- التمويل.

يتم التمويل من الحكومة والشعب، فقدر كبير من التمويل اللازم يتم بالتطوع من الأهالي الذي يأخذ إما شكل تطوع بالمال أو تطوع بذهب مكنز أو تطوع بالعمل المجاني عن طريق ما يسمى ببنوك العمل التطوعي، وتقوم الحكومة بحملات إعلامية لجمع المال اللازم والعمل المجاني اللازم من الأهالي وقد نجحت الحكومة في إثارة النوازع الوطنية للسكان لمساعدة حكومتهم بكل الوسائل.

ويأتي القدر الأكبر من التمويل اللازم من الحكومة المحلية أي حكومة الولاية أو الحكومة المركزية إما مناصفة أو بنسبة $\frac{1}{3}$ تبعاً لنوع المشروع موضوع التنفيذ وأهميته. كما تقدم حكومة الاتحاد قروضا لحكومات الولايات علاوة على تحمل تمويل الهيئة الإدارية والفنية اللازمة للمشاريع.

2- الخبرة.

تقوم الحكومة المركزية بتقديم الموظفين والخبراء اللازمين علاوة على ذلك أنشأت الحكومة معهدا مركزيا للتأهيل للمستويات الأدنى، كما توجد مراكز تدريب متخصصة (للصحة الزراعية) للعاملين الفنيين في مشروعات التنمية المحلية.

لقد واجه هذا البرنامج بعض المشاكل والصعوبات أهمها النقص الواضح في موارد الريف المالية وهذا يضع معظم العبء المالي على الإدارة المركزية وتواجه هذه المشكلة خلق رأس المال من العمل التطوعي وبالطبع لا يعني هذا الأسلوب الابتعاد تماما عن الاعتماد على الإدارة المركزية، هذا بالإضافة إلى مشاكل مثل الفساد الإداري والبيروقراطية إلا أن وعي أفراد الريف لأهمية مشروعات التنمية المحلية يجعلهم أكثر وعيا في الحفاظ عليها وتفعيل دورهم في المساهمة فيها²⁶.

ثانيا- المشاركة الشعبية والتنمية المحلية في مصر.

من التجارب الرائدة في مجال التنمية المحلية بجهود المشاركة الشعبية في مصر إنجاز الطريق الموصل بين قرية أخناوي وهي إحدى القرى المصرية ومدينة طنطا.

تقع قرية أخناوي على بعد ستة كيلو مترات من طنطا وتعتمد القرية على الإنتاج الزراعي التقليدي، إلا أن الطريق الموصل بينها وبين طنطا هو طريق تغمره المياه طوال فترة الشتاء لأنه طريق منخفض ويعوق الحركة فتتعطل مصالح الناس²⁷.

وفي إحدى المؤتمرات الشعبية بمحافظة الغربية أثار بعض المواطنين هذه المشكلة التي كانت من جهة نظرهم صعبة جدا لعدة اعتبارات أهمها أنهم يعلمون كذلك أن رصف الكيلومتر الواحد يتكلف أكثر من خمسة عشر ألف علاوة على التعويضات اللازمة لأصحاب الأراضي التي تنزع ملكيتها فأشير عليهم بأنه يمكن تعلية هذا الطريق وتمهيدته بالجهود الذاتية بحيث يصبح صالحا لمرور الأتوبيسات، ثم ظهرت تساؤلات كثيرة حول دور الأهالي في هذا الصدد، فكانت الإجابات على هذه التساؤلات هي:

1- ضرورة اقتناع الأهالي بأنهم قادرون على تنفيذ المشروع.

2- ضرورة المشاركة بالجهود.

3- ضرورة المحافظة على الطريق بعد تنفيذه.

ولاستثارة حماس أهالي القرية طلب إلى بعض الأهالي من قرية أخرى لا تستفيد من هذا المشروع أن يعاونوا قرية أخناوي بجهودهم في تعلية الطريق وكانت

مفاجأة كبيرة لقرية أخناواي أن يجدوا عددا كبيرا من مواطني قرية أخرى يقدمون لهم يد العون مما كان له أثر كبير في إثارة أهالي قرية أخناواي وتنافسهم في حل مشكلتهم. وبدأ العمل بأن تنازل كل فلاح عن جزء من أرضه لتوسيع الطريق دون حاجة إلى إجراءات نزع الملكية، ودون أن يطلبوا تعويضات عن الأراضي التي تنازلوا عنها. ثم بدأ الأهالي يجندون القوى البشرية للعمل، كما يستخدمون دوابهم لنقل الأتربة، ثم كانت هناك حاجة إلى كمية كبيرة من الردم لتعليق الطريق ففكر الأهالي في شق مصارف على جانبي الطريق تستفيد منه الأراضي الزراعية على جانبيه واستخدم الردم الناتج من المصرف في تعليقه وكانت فكرة الأهالي من إنشاء هذه المصارف هي رفع الكفاءة الإنتاجية للأرض وزيادة محصولها، وكانت نتيجة شق هذه المصارف حسنة للغاية بالنسبة لتحسين جودة الأرض الزراعية مما حفز الفلاحين في القرى المجاورة إلى شق العديد من المصارف في أرضهم.

وكانت المعونة الحكومية قاصرة على الإمكانيات الفنية متمثلة في خبرة المهندسين والآلات والمعدات وبعض الجرارات، وقد تم إنشاء هذا الطريق الترابي في مرحلته الأولى بالجهود الذاتية وقد تم رصفه بعد ذلك.

إن أهم النتائج المستقاة من هذه التجربة تتمثل في:

- 1- إذا كانت إمكانيات الدولة قد قصرت في ذلك الوقت عن رصف الطريق بتمويل من إعانات الحكومة المركزية، فإن إمكانيات الأهالي قد استطاعت أن تملئه وتوسعه بحيث يصبح صالحا للعمل بما يخدم احتياجات الفلاحين، وقد تم مؤخرا رصفه بإعانة مالية مقدمة من الحكومة المركزية.
- 2- كان من نتيجة هذا المشروع أن زادت ثقة الأهالي في أنفسهم وإيمانهم بأنهم يستطيعون حل مشاكلهم بجهودهم الذاتية ودون الاعتماد الكلي على الدولة.
- 3- أن الأهالي قد شاركوا بأنفسهم في تنفيذ الطريق فأصبحوا أكثر الناس حفاظا عليه.
- 4- لقد زاد نجاح هذا المشروع بقيمة العمل والجهد الشعبي.
- 5- ظهور بعض القيادات الشعبية التي أخذت مواقعها الشعبية وقد وصل أحدهم إلى عضوية مجلس الشعب لدورات عدة²⁸.

ثالثاً: تقييم تجارب التنمية المحلية ودور المشاركة الشعبية.

بعد التعرض لتجربتي التنمية المحلية ودور المشاركة الشعبية في مصر والهند نلمس مجموعة من النتائج تتمثل في:

1- كافة البرامج تؤكد على أهمية رفع المستوى الاقتصادي للمواطنين من خلال برامج التنمية.

2- كافة البرامج تؤكد على طبيعة العلاقة بين الحكومة المركزية والمواطنين في دعم برامج التنمية المحلية.

3- تؤكد كافة البرامج على ضرورة توافر التنسيق بين الهيئات في برامج التنمية المحلية.

4- التركيز على المبادأة المحلية في مشروعات التنمية المحلية من جانب الوحدات المحلية مع تزايد الاعتماد الذاتي في تمويل التنمية المحلية.

5- أن لكل دولة خصوصيات معينة وحاجات مختلفة من غيرها لذلك فإنه لا بد من مراعاة احتياجات كل منطقة أو دولة عند إتباع أو تنفيذ لبرنامج معين من برامج التنمية المحلية لأن نجاح برامج معينة في دولة معينة قد لا ينتج في دولة أخرى نظراً لاختلاف ظروفها وحاجاتها وابتعاد النموذج أو البرنامج عما يريده أفراد المجتمع المحلي.

خاتمة

تعد التنمية المحلية أحد مستويات التنمية وأداة من أدوات ترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطن بإتباع سياسات واستراتيجيات معينة لإنجاز مختلف البرامج التنموية، كما تقوم التنمية المحلية باستثارة الجهود الذاتية من خلال المشاركة الشعبية للرفع من معدلات التنمية في جانبها المحلي، هذه الأخيرة التي يعترض تحقيقها وتجسيدها، العديد من العوائق أهمها عدم توفر المورد المالي المحلي.

نتائج البحث:

- تعتبر التنمية المحلية أحد الأدوات المستعملة في تحقيق تنمية وطنية شاملة.
- تعتبر المشاركة الشعبية ضرورية في إنجاح برامج التنمية المحلية.
- تساهم المشاركة الشعبية في توفير تمويل للتنمية المحلية مساند لتمويل الدولة.
- وبناء على هذه النتائج نقترح التوصيات التالية :
- تسليط الضوء أكثر على التنمية المحلية لأهميتها في تحسين الإطار المعيشي للمواطن على المستوى المحلي.
- الاهتمام أكثر بدور المشاركة الشعبية في التنمية المحلية.
- توسيع مهام القادة المحليين من خلال مختلف المجالس المحلية الشعبية و الولائية في مجال برامج التنمية المحلية.
- إن إلقاء عبء عملية التنمية المحلية على المشاركة الشعبية المتمثلة في هيئات المجتمع المدني أثبتت نجاحها في العديد من التجارب التنموية التي تبنت تفعيل المشاركة الشعبية من أجل تنمية المجتمع.

المراجع

1. قوت القلوب محمد فريد- تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية - الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2000، ص 20.
2. كمال التابعي- تغريب العالم الثالث، دراسة نقدية في علم اجتماع التنمية- القاهرة: دار المعارف، 1993، ص 20.
3. نفس المرجع السابق- ص 21.
4. قوت القلوب محمد فريد - مرجع سابق- ص 162.
5. محمد بهجت جاد الله كشك- تنظيم المجتمع من المساعدة إلى الدفاع- الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1998، ص ص - 257، 258.
6. محمد بهجت جاد الله كشك- مرجع سابق- ص ص - 259، 260.
7. سامية محمد جابر و آخرون- علم اجتماع المجتمعات الجديدة- الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2000، ص 15.
8. رشيد أحمد عبد اللطيف- أساليب التخطيط للتنمية- الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 2002، ص 19.
9. أحمد مصطفى خاطر- تنمية المجتمع المحلي- الاتجاهات المعاصرة، الاستراتيجيات، نماذج الممارسة- مرجع سابق- ص 34.
10. كمال التابعي- تغريب العالم الثالث- مرجع سابق- ص 23.
11. عبد الهادي الجوهري و آخرون- دراسات في التنمية الاجتماعية- الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، عام 2001، ص 67.
12. عبد الهادي الجوهري و آخرون- مرجع سابق- ص ص - 68، 69.
13. نبيل السمالوطي- علم اجتماع التنمية: دراسة في اجتماعيات العالم الثالث- بيروت: دار النهضة العربية، 1981، ص ص - 190، 191.
14. أحمد مصطفى خاطر- تنمية المجتمعات المحلية: نموذج المشاركة في إطار ثقافة المجتمع- الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 26.
15. أحمد مصطفى خاطر- تنمية المجتمعات المحلية: نموذج المشاركة في إطار ثقافة المجتمع- مرجع سابق- ص 27.

16. سامية محمد جابر وآخرون- مرجع سابق- ص 29.
17. محمد سيد فهمي- تقويم برامج تنمية المجتمعات الجديدة- الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص ص- 195، 196.
18. محمد سيد فهمي- مرجع سابق- ص 130.
19. قباري محمد إسماعيل- علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية- الإسكندرية: منشأة المعارف، 1981، ص 429.
20. أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك- إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية- الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 264.
21. محمد سيد فهمي- مرجع سابق- ص 145.
22. أبو النجا محمد العمري- تنظيم المجتمع والمشاركة الشعبية: منظمات، استراتيجيات- الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 2000، ص 148.
23. جيمس آدمز، جينفر ريتبرجن، مكاركن- التنمية بالمشاركة: تشجيع الأطراف الرئيسية على القيام بدورها- مجلة التمويل والتنمية، سبتمبر، 1994، ص 37.
24. محمد سيد فهمي- مرجع سابق- ص ص- 106، 107، 108.
25. عبد الرحيم تمام أبو كريشة- دراسات في علم اجتماع التنمية- الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 338.
26. أحمد رشيد- التنمية المحلية- القاهرة: دار النهضة العربية، 1986، ص 121 وما بعدها.
27. قباري محمد إسماعيل- مرجع سابق- ص 424.
28. مصطفى الجندي- الإدارة المحلية واستراتيجياتها- الإسكندرية: منشأة المعارف، 1987، ص 174.

دور أقسام إدارة الأعمال لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من

وجهة نظر الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء

الدكتور عبد الله محمد عبد الله المليحان

جامعة شقراء - السعودية

الملخص

تعتبر رؤية المملكة العربية السعودية 2030 رؤية طموحة للتحويل الاقتصادي والاجتماعي، حيث تتبنى الرؤية نموذج تنموي جديد يعتمد على رأس المال البشري والاستثمار كمدخل أساسي للنمو الاقتصادي وزيادة الدخل.

وتتميز الرؤية بكونها رؤية تنموية تضع المواطن السعودي في قلب اهتمامها وتجمع بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والصحية. وتعتبر كليات إدارة الأعمال في الجامعات السعودية لها أهمية خاصة للاقتصاد الوطني والدور الذي يمكن أن تلعبه للنهوض بعملية التنمية والتطوير في البلاد، وفق ما تقدمه من مناهج وبرامج تدريبية وعملية وفق الخطط المرصودة من أقسام الكليات ووحداتها بكافة الجامعات السعودية؛ جديرة بالمساهمة في تحقيق رؤية المملكة المستقبلية 2030م، عبر تخريج طلاب وطالبات يتفهمون جيداً رسالة رؤية المملكة؛ سيسهل كثيراً لتحقيق الرؤية، وسيسهم في تفعيل القطاع الخاص من خلال إعداد كوادر بشرية مؤهلة لتلبية حاجة سوق العمل. لذا هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أقسام إدارة الأعمال لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظر الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة لهذا الغرض اشتملت على معلومات شخصية عن أفراد مجتمع الدراسة وهم طلاب وأعضاء هيئة التدريس بأقسام إدارة الأعمال، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، حيث في الاستبانة عدة أقسام القسم الأول التعرف على المصدر الأساسي لمحاو وأهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من خلال 7 مصادر متنوعة، والقسم الثاني كان للتعرف على درجة المعرفة بمحاو الرؤية 2030 من خلال 5 محاور، تناول الأول درجة المعرفة بالمحاو الأساسية لرؤية المملكة 2030 وتكون من 3 فقرات، وتناول الثاني درجة المعرفة لأهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على مستوى التنوع الاقتصادي والتنمية من خلال 11 فقرة، وتناول الثالث درجة المعرفة لبعض أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على مستوى الإصلاح الحكومي من خلال 3 فقرات. أما المحور الرابع

فتناول درجة المعرفة لبعض أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالنسبة للجوانب الدينية والثقافية والاجتماعية من خلال 11 فقرة، والمحور الخامس تناول درجة المعرفة لبعض البرامج الإصلاحية المتطورة والتي تضمنتها رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من خلال 8 فقرات، وشملت الاستبانة فقرات لتقييم دور أقسام إدارة الأعمال، بجامعة شقراء لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من خلال 15 فقرة. وكل الفقرات في الاستبانة ذات تدرج خماسي واستخدمت هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث.

توصلت الدراسة إلى أن البرامج الاخبارية بالإذاعة والتلفزيون هي المصدر الأكبر لعينة الدراسة للتعرف على محاور وأهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بنسبة 53.3% تليها الندوات جامعية، وورش العمل والمحاضرات بنسبة 24.3%، كما أوضحت الدراسة أن المتوسط الحسابي لدرجة المعرفة بالمحاور الأساسية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 وهي المجتمع الحيوي والاقتصاد المزهر والوطن الطموح حوالي 3.90 وهو يحمل درجة معرفة عالية، وكان المتوسط الحسابي لدرجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية على مستوى الإصلاح الحكومي حوالي 3.64 وهو يحمل درجة معرفة عالية ومنها فقرة "زيادة الإيرادات الحكومية غير النفطية من 163 مليار إلى واحد تريليون ريال سنوياً"، والذي حظى بدرجة معرفة عالية جداً بعدد 79 من 169 استجابة بنسبة 46.7%، وكان المتوسط الحسابي لدرجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية على مستوى التنوع الاقتصادي والتنمية حوالي 3.51 وهو يحمل درجة معرفة عالية والفقرة التي حظيت بدرجة معرفة عالية جداً "كانت رفع نسبة الاستثمارات الأجنبية المباشرة من إجمالي الناتج المحلي من 3.8% إلى المعدل العالمي 5.7%" بعدد 112 استجابة بنسبة 66.3% ومتوسط حسابي 4.49 من وجهة نظر عينة الدراسة. وبينت الدراسة أن المتوسط الحسابي لدرجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية بالنسبة للجوانب الدينية والثقافية والاجتماعية كان 3.54 وهو يحمل درجة معرفة عالية وكانت فقرة "زيادة الطاقة الاستيعابية لاستقبال ضيوف الرحمن المعتمرين من ثمانية ملايين إلى 30 مليون معتمر سنوياً" درجة المعرفة بها عالية جداً بعدد 91 وبنسبة 53.8% أما المتوسط الحسابي لدرجة المعرفة لبعض البرامج الإصلاحية المتطورة والتي تضمنتها الرؤية كان 3.44 وهو يحمل درجة معرفة عالية، وكانت أعلى فقرة فيها "إنشاء أكبر متحف إسلامي في العالم" بدرجة معرفة عالية جداً بنسبة استجابة حوالي 52.1%، أما المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لفقرات تقييم دور أقسام إدارة الأعمال لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 فكان 3.61 بدرجة موافقة كبيرة، وأعلى فقرة حصلت على أعلى نسبة

من الاستجابات من ناحية موافق بشدة كانت "أري إضافة مقررات دراسية جديدة لتتوافق مع اعتماد الرؤية على رأس المال البشري والاستثمار كمدخل أساسي للنمو الاقتصادي" بعدد 87 فرد ونسبة 51.5% من وجهة نظر عينة الدراسة.

بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة البحث حول درجة المعرفة بالمحاور الأساسية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 وهي المجتمع الحيوي والاقتصاد المزهر والوطن الطموح تعزي لاختلاف متغير الجنس. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة البحث حول درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية على مستوى التنوع الاقتصادي والتنمية والوطن الطموح وحول درجة المعرفة لبعض البرامج الإصلاحية المتطورة والتي تضمنتها الرؤية وفقرات تقييم دور أقسام إدارة الأعمال لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 تعزي لاختلاف متغير الوظيفة. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة البحث حول درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية على مستوى الإصلاح الحكومي تعزي لاختلاف متغير التخصص. وتوصى الدراسة بالاهتمام بخريجي أقسام إدارة الأعمال بالجامعات السعودية، حيث لهم دور مهم جدير بالمساهمة في تحقيق رؤية المملكة المستقبلية 2030م، كما توصى الدراسة بإضافة مقررات دراسية جديدة لأقسام إدارة الأعمال بالجامعات السعودية إذا لم تكن مدرجة لتتوافق مع اعتماد الرؤية على رأس المال البشري والاستثمار كمدخل أساسي للنمو الاقتصادي.

Abstract

Saudi Arabia 2030 vision is an ambitious vision for economic and social change. This vision adopts a developmental model based on human capital and investment as an entrance to economic development and increase of income. The vision is distinguished by its emphasis upon the Saudi citizen interests. It covers economic, social and health aspects. The Colleges of Business Administration in Saudi universities play an important role in national economy and development of the country through the programs, courses and training courses in the plans of their departments and units. They contribute to the achievement of the 2030 vision of the Kingdom through male / female graduates who understand well the mission of the vision of the Kingdom. This will enhance the realization of the vision and the activation of the private sector through providing qualified human cadres able to meet the needs of labor market. The study, accordingly, aims

to identify the role of the departments of business administration in the realization of the 2030 vision from the viewpoint of the students and staff members of Shaqra University in Saudi Arabia. To reach the objectives of the study , the researcher has prepared a questionnaire which comprises personal information about the students and the staff members of departments of business administration of Shaqra University in Kingdom of Saudi Arabia. The questionnaire has many sections, the first is committed to the identification of the tracks and objectives of the kingdom 2030 vision through 7 variable sources. The second section focuses upon the degree of knowledge in the 2030 vision main tracks, which are seven tracks through 11 episodes . The first one is about knowledge in the main tracks of the vision, and consists of three episodes. The second is about the degree of knowledge of the vision objectives at the level of the economy and development , and has 11 episodes. The third is about the degree of knowledge for some objectives of the vision at the level of governmental reform through 3 episodes.. The fourth deals with the degree of knowledge for some objectives of the vision concerning the cultural and religious aspects and has 11 episodes. The fifth deals with the degree of knowledge of some developed reform programs included in the Kingdom vision and has 8 episodes. The questionnaire also has 15 episodes about the evaluation of the role of the departments of business administration of Shaqra University to achieve the 2030 vision. All the episodes of the questionnaire have five-dimension gradation , and the questionnaire is used to collect the necessary data for achievement of objectives .

The study concludes that the broadcasting and television news programs are the main source for the study sample to identify the tracks and objectives of the 2030 vision of the kingdom of Saudi Arabia with the ratio of 53 % , followed by the university panels , workshops and lectures with the ratio of 24.4 % . The study also concludes that the arithmetic average of the degree of knowledge of the major tracks of the 2030 vision of the kingdom , which are the dynamic society , the free economy and the ambition country is 3.90 , which is a high degree of knowledge. The arithmetic average of the degree of knowledge of some objectives at the level of economic reform is 3.64 , a high degree and one of its items is the increase of the non- petrol governmental resources from 163 000,000,000 to 1,000.000.000.000,000,000 Riyals annually. It has attained a high degree of knowledge , 79 out of 196 with the ratio of 46.7 % . The arithmetic average of the degree of knowledge of some objectives of the vision at the level of economic variety and development is 3.51 , a very high degree of knowledge. The ratio of direct foreign investments reached 3.8 % of the national income out of the world average which is 5.7 % after 66.3 % response

and arithmetic average of 4.49 % from the viewpoint of the study sample. The study shows that the arithmetic average for the degree of knowledge of some objectives of the vision concerning the cultural , religious and social aspects was 3.54% . which is a high degree of knowledge The accommodation capability of Oumra guests increased from 8 million to 30 million annually , which is a high degree of knowledge with the number of 91 and the ratio of 53.8%. As for the arithmetic average for some developed reform programs included in the vision , it was 3.44 % , which is a high degree of knowledge , and the highest episode was that of the establishment the Islamic Museum, with a response of 52. 1 5. The arithmetic average of the responses of the study sample for the episodes of the evaluation of the role of the departments of business administration in the realization of the 2030 Kingdom vision was 3.61 % with a high degree of agreement. The highest episode in terms of responses was that which states : ‘ ‘ I see that new programs are added to cope with the vision emphasis on human capital and investment as a main entrance to economic development, with the response of 87 person ,and the ratio of 51.5 % from the viewpoint of the study sample.

The study shows the presence of statistically significant variations at the variable 0.05 from the viewpoint of the study sample concerning the knowledge of the major tracks of the 2030 vision of the Kingdom of Saudi Arabia , which are the dynamic society , the prosperous economy and the ambitious society, due to the variable of sex. There are also statistically significant variations at the variable 0.05 from the viewpoint of the study sample for some of the vision objectives about economic variety , development and the ambitious country . Also about the degree of knowledge of some developed reform programs included in the vision and about the episodes of the roles of the departments of business administration in achievement of the 2030 vision of the Kingdom of Saudi Arabia. Statistically significant variations were also found at the variable 0.05 from the viewpoint of the study sample about the degree of knowledge of some objectives of the vision at the level of governmental reform , due to the variable of specialization . The study recommends that interest should be given to the graduates of the departments of business administration in Saudi universities, They have an important role in the achievement of the 2030 vision . The study also recommends the addition of new courses to the study plans of the departments of business administration in Saudi universities . if not included ,to cope with the vision emphasis on human capital and investment as a main entrance to economic development .

المقدمة

تعتبر رؤية المملكة العربية السعودية 2030 رؤية طموحة للتحويل الاقتصادي والاجتماعي، حيث تتبنى الرؤية نموذج تنموي جديد يعتمد على رأس المال البشري والاستثمار كمدخل أساسي للنمو الاقتصادي وزيادة الدخل وتتميز الرؤية بكونها رؤية تنموية تضع المواطن السعودي في قلب اهتمامها وتجمع بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والصحية. وتستند رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إلى بناء الوطن والاستفادة من مكان القوة فيه من خلال الاعتناء بالموارد البشرية كونه العنصر الاساسي في العملية الادارية. وقد تم إطلاق مشروع الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية وهو دليل قاطع على التوجه من خلال الرؤية نحو الاهتمام بالموارد البشرية. وعلى الجانب الآخر تعتبر الجامعات والتي هي صروح العلم ومنازل المعرفة ومراكز الإشعاع الحضاري في الدول عامة لها دور مهم في التنمية الوطنية وفي تحقيق رؤية المملكة 2030 من خلال بناء الإنسان واستيعاب الشباب والذين هم أهم ثروات البلاد وتسليحهم بالعلم والمهارة والمعرفة (ساعاتي، 2016م). وقد نص الهدف الاستراتيجي الخامس لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية على تعزيز القيم والمهارات الأساسية للطلبة وتعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، حيث أكدت رؤية المملكة 2030 على الدور المتعاظم للجامعات في المرحلة المقبلة في تأهيل الكوادر البشرية المواطنة تأهيلاً نوعياً يتناسب مع احتياجات المرحلة المقبلة، بحيث تلبي احتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية (ساعاتي، 2016م).

حرصت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على تكوين منهجاً للعمل الاقتصادي والتنموي في السنوات القادمة من خلال تطوير قطاع التجزئة، والذي حقق قطاع نمواً ما يقارب (5,1 مليون عامل)، منهم 300 ألف سعودي. وتسعى المملكة بحلول عام 2020م إلى إضافة مليون فرصة عمل للمواطنين في قطاع التجزئة، مع تطويره ليكون نقطة جذب لتجار التجزئة الإقليميين والدوليين، وتخفيف القيود المتعلقة بالملكية والاستثمار الأجنبي (بكار، بدون تاريخ). كما حددت الرؤية هدف رفع مساهمة المنشآت المتوسطة والصغيرة من إجمالي الناتج الوطني من 20 إلى 35 في المائة، حيث

تسعى توجهات المملكة في الفترة القادمة إلى دعم المنشآت الصغيرة والتي ما زالت لا تساهم إلا بنسبة لا تزيد عن 20% من الناتج المحلي الإجمالي مقارنة بالنسبة التي حققتها الاقتصاديات المتقدمة التي تصل إلى 70% وهذا القطاع يكون في حاجة إلى تخصص إدارة الأعمال بصورة مباشرة (بكار، بدون تاريخ).

يمثل القسم الأكاديمي الوحدة الإدارية الأولى في الهيكل التنظيمي للجامعة، حيث لا يمكن للجامعة أن تؤدي رسالتها، وتحقق أهدافها إلا من خلال الأقسام الأكاديمية، فكثير من القرارات التي تصدر من قمة التنظيم في مجلس الجامعة تبدأ من القسم (اليحيوي، 2011م). وعلى الجانب الآخر، تعتبر كليات إدارة الأعمال في الجامعات السعودية لها أهمية خاصة للاقتصاد الوطني والدور الذي يمكن أن تلعبه للنهوض بعملية التنمية والتطوير في البلاد، وفق ما تقدمه من مناهج وبرامج تدريبية وعملية وفق الخطط المرصودة من أقسام الكليات ووحداتها بكافة الجامعات السعودية؛ جديرة بالمساهمة في تحقيق رؤية المملكة المستقبلية 2030م، فمن خلالها يمكن تقلد مناصب رائدة في مختلف المنظمات العامة والخاصة وتأهيل الكادر البشري عبر تخريج طلاب وطالبات يتفهمون جيداً رسالة رؤية المملكة؛ سيسهل كثيراً تحقيق الرؤية، وسيساهم في تفعيل القطاع الخاص من خلال إعداد كوادر بشرية مؤهلة لتلبية حاجة سوق العمل، بالإضافة إلى تفعيل اتفاقيات الجامعات مع القطاعات الخاصة المختلفة، والتي تهتم بتدريب وتوظيف خريجي وخريجات الجامعات مستقبلاً. لذا هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أقسام إدارة الأعمال لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظر الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية.

أهمية البحث:

تنبع أهمية الدراسة من خلال أهمية الموضوع الذي تناولته كون رؤية المملكة 2030 لها متطلبات لتنفيذها ومن وسائل التنفيذ العنصر البشري، وخاصة إذا كان تخصصه إدارة أعمال، حيث تتبنى الرؤية نموذج تنموي جديد يعتمد على رأس المال البشري والاستثمار كمدخل أساسي للنمو الاقتصادي وزيادة الدخل وتتميز الرؤية بكونها رؤية تنموية تضع المواطن السعودي في قلب اهتمامها وتجمع بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والصحية. وتعتبر كليات إدارة الأعمال في الجامعات السعودية

لها أهمية خاصة للاقتصاد الوطني وللدور الذي يمكن أن تلعبه للنهوض بعملية التنمية والتطوير في البلاد، وفق ما تقدمه من مناهج وبرامج تدريبية وعملية وفق الخطط المرصودة من أقسام الكليات ووحداتها بكافة الجامعات السعودية؛ جديرة بالمساهمة في تحقيق رؤية المملكة المستقبلية 2030م، عبر تخريج طلاب وطالبات يتفهمون جيداً رسالة رؤية المملكة؛ سيسهل كثيراً لتحقيق الرؤية، وسيسهم في تفعيل القطاع الخاص من خلال إعداد كوادر بشرية مؤهلة لتلبية حاجة سوق العمل وتكمن أهمية الدراسة في الوقوف على رأي منسوبي أقسام إدارة الأعمال بجامعة شقراء، المملكة العربية السعودية من طلاب وأعضاء هيئة تدريس نحو دور هذه الأقسام في تحقيق الرؤية من خلال وجهة نظرهم. وقد تضيف هذه الدراسة معرفة جديدة ومناسبة ينطلق منها باحثون آخرون في إجراء دراسات أخرى، وقد تضيف هذه الدراسة صناع القرار في الجامعة في تعديل المناهج المرتبطة بأقسام إدارة الأعمال بالجامعة والتي يمكنها المساهمة في تحقيق أهداف الرؤية

المشكلة البحثية:

على الرغم من أن هناك مؤسسات حكومية وخاصة يمكنها العمل على تحقيق رؤية المملكة 2030 ولكن العنصر البشري المتخصص يمكنه المساهمة بصور فعالة لكونه له دور ومسؤوليات ذات أهمية بالغة داخل هذه المؤسسات، والتي يتوقف عليها نجاحها وتميزها، إلا أن العنصر البشري ذو الخبرة الإدارية أو تخصصه إدارة أعمال يكون مميز في النواحي الاقتصادية والمالية التي تتركز عليها بعض من أهداف الرؤية. وعليه يهدف البحث إلى معرفة آراء منسوبي أقسام إدارة الأعمال عن دورهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة.

أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- الوقوف على بعض الخصائص الشخصية للمبحوثين في أقسام إدارة الأعمال بجامعة شقراء، المملكة العربية السعودية.
- التعرف على المصدر الأساسي للتعرف على محاور وأهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
- التعرف على درجة المعرفة بالمحاور الأساسية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030.

- التعرف على درجة المعرفة لبعض أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على مستوى الإصلاح الحكومي .
- التعرف على درجة المعرفة لبعض أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على مستوى التنوع الاقتصادي والتنمية .
- التعرف على درجة المعرفة لبعض أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالنسبة للجوانب الدينية والثقافية والاجتماعية .
- التعرف على درجة المعرفة لبعض البرامج الإصلاحية المتطورة تضمنتها رؤية المملكة العربية السعودية 2030 .
- التعرف على فقرات تقييم دور أقسام إدارة الأعمال لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 .
- التعرف على وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الإجابة عن أسئلتها باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، التخصص، العمر، الوظيفة) .

أسئلة البحث:

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هو المصدر الأساسي للتعرف على محاور وأهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ماهي درجة المعرفة لبعض أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على مستوى الإصلاح الحكومي . وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ماهي درجة المعرفة لبعض أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على مستوى التنوع الاقتصادي والتنمية وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ماهي درجة المعرفة لبعض أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالنسبة للجوانب الدينية والثقافية والاجتماعية وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ماهي درجة المعرفة لبعض البرامج الإصلاحية المتطورة تضمنتها رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

- ماهي عبارات تقييم دور أقسام إدارة الأعمال لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما مدى اختلاف وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الإجابة عن أسئلتها باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، التخصص، العمر، الوظيفة)؟

مصطلحات البحث:

جامعة شقراء:

تعد جامعة شقراء من الجامعات السعودية الناشئة والتي صدر القرار السامي الملكي بإنشائها، حيث صدر المرسوم الملكي الكريم رقم (7305/م ب وتاريخ 1430/9/3هـ) بإنشاء جامعة شقراء، انطلاقاً من حرص حكومة المملكة وخادم الحرمين الشريفين -حفظه الله- على النهضة بمجال التعليم عامة والتعليم الجامعي خاصة.

رؤية المملكة العربية السعودية 2030:

بحسب موقع ويكيبيديا (<https://ar.wikipedia.org/wiki>) على شبكة الانترنت، فإن رؤية السعودية 2030 هي خطة ما بعد النفط للمملكة العربية السعودية تم الإعلان عنها في 25 إبريل 2016، وتتماز مع التاريخ المحدد لإعلان الانتهاء من تسليم 80 مشروعاً حكومياً عملاقاً، تبلغ كلفة الواحد منها ما لا يقل عن 3.7 مليار ريال وتصل إلى 20 مليار ريال .

عضو هيئة التدريس:

عضو هيئة التدريس هو المدرس في الجامعة والمتفرغ لمهامه الوظيفية ومن حملة الماجستير أو الدكتوراه (أبو سمرة وآخرون، 2016م).

قسم إدارة الأعمال:

قسم إدارة الأعمال أو القسم الأكاديمي هي الوحدة الأكاديمية المسؤولة عن تحقيق أهداف القسم من تدريس وبحث وخدمة مجتمع في إحدى كليات الجامعة ويشرف عليها رئيس القسم ويساعده في مهامه مجلس القسم وإجانه (الشامان، 1426هـ).

الإطار النظري للبحث

في ضوء التغيرات والتحديات التي يشهدها القرن الواحد والعشرين في ظل اقتصاد المعرفة، والتسارع غير المسبوق في مجال الاتصالات والمعلومات، والتوجه الجاد نحو التركيز على الموارد البشرية، وأرس المال الفكري كأهم مقومات التنمية الاقتصادية المستدامة، فإن المجتمعات العربية بشكل عام، والمجتمع السعودي بشكل خاص، بحاجة لاستغلال جميع الطاقات الكامنة في عناصره البشرية، من خلال التركيز على نوعية القيادات التي تملك زمام الأمور في شتى القطاعات (العطوى ومرعي، 2018م). كما أن الأقسام الأكاديمية في الجامعات لها طبيعة خاصة من خلال وظائفها وطبيعة مهامها، حيث تؤدي دوراً رئيساً وبارزاً في إنجاح رسالة الجامعات. فهي تقوم بحلقة وصل بين فروع المعرفة وبين مؤسسات التعليم العالي. هذا بالإضافة إلى ما تبذله من جهود في تحقيق وظائف الجامعة الرئيسة ومنها التدريس، إذ يعد التدريس من الوظائف المهمة للأقسام الأكاديمية في أي فرع من فروع المعرفة التي تقدمها تلك الأقسام. وتكون الأقسام مسئولة مسئولية كاملة عن الخطط الدراسية وعدد الوحدات التدريسية والطلبة الذين سيتم قبولهم في برامج القسم والاختبارات النهائية. وعادة تناقش تلك القرارات وغيرها ويتم البت فيها من مجلس القسم. ومن أجل هذا تسعى الأقسام إلى توفير الإمكانيات البشرية والمادية لسد الاحتياجات المطلوبة لتحقيق الأهداف التدريسية للقسم، (بدران، 1994؛ حربي، 1999م؛ القرني، 1424هـ). وتشهد المجتمعات الحديثة على اختلاف أنواعها تزايداً مضطرباً في عدد وحجم المؤسسات التي توفر الخدمات الضرورية للمجتمع، والجامعات من أهم المؤسسات التي تؤدي دوراً فاعلاً وهاماً في عملية التنمية باعتبارها بناءً تنظيمياً علمياً وأكاديمياً يقوم بإحداث المزيد من عمليات التغير الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع، وذلك من خلال قطاعاته المختلفة بالعناصر الكفوة والمدرّبة والمزودة بأحدث المعارف. وتكتسب الجامعات مكانتها العلمية، وتميزها الأكاديمي من خلال مخرجات أقسامها المتخصصة التي تراعي الالتزام بأساليب الأداء المميز بين الجامعات الأخرى. وبالنظر إلى تزايد الإقبال على التعليم الجامعي في ظل المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية المعاصرة، فإن الأمر يقتضي العناية الكاملة بالتعليم الجامعي لدعم مشاريع التنمية المستدامة في البلاد (الشامان، 1426هـ). وفي مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل

رؤية المملكة العربية السعودية والذي عقد بجامعة القصيم بالمملكة العربية السعودية كانت هناك مساهمات حول تلك المواضيع كما ورد في دراسة الداود (1438هـ) حول أضواء حول مسئولية الجامعات السعودية في تحقيق رؤية 2030 والتي أكد فيها أن الرؤية بنيت على التوسع، والجودة، والتميز والاستيعاب، وهذا ما تحققه الجامعات، مطالباً بضرورة دعم البحث العلمي، وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والمناهج الدراسية، وربط برامج البحث العلمي، والدراسات العليا بالجامعات بمشكلات البيئة والمجتمع، بالإضافة إلى مشاركة الجامعات في صنع القرارات في المجتمع. وطالب الداود بإضفاء البعد الدولي على البرامج الأكاديمية والبحث العلمي لتهيئة الخريجين للعمل في سوق عالمي تلاشت فيه الحدود بين الدول ودراسة عبد المحسن (1438هـ) عن الاستثمار في التعليم العالي وتحسين مخرجاته بما يحقق أهداف رؤية 2030 ودراسة الصادق، ونص (1438هـ) في إيضاح دور الجامعات السعودية في بناء مجتمع المعرفة وتحقيق رؤية 2030. ومن توصيات المؤتمر التي من الممكن أن تساعد الجامعات على القيام بدورها في تفعيل الرؤية وهي تعزيز الممارسات الجيدة في الجامعات السعودية في مجال الاستثمار في مدخلات التعليم ونظمه وتحسين مخرجاته وفقاً لاحتياجات سوق العمل ومتطلبات الرؤية، وتضمن الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية أهدافاً ومشاريع في مجال الاستثمار في مدخلات التعليم ونظمه وتحسين مخرجاته وفقاً لاحتياجات سوق العمل، واقتراح الأفكار والآليات المناسبة لتعزيز جهود الجامعات السعودية حيال مواءمة مخرجات المنظومة التعليمية مع احتياجات سوق العمل. مع العلم بأن إعادة هيكلة بعض الأقسام في الجامعة وتضمن قضايا الرؤية في المناهج الدراسية، وتضمن الرؤية في الخطة الاستراتيجية للجامعة يساعد على تحقيق أهدافها (الروقي، 2016م).

الدراسات السابقة :

دراسة موساوي ومحمد (2009م)، حيث أوضحا أن المنظمات العالمية والمحلية تواجه العديد من التغيرات والتحديات سواء كانت منظمات صناعية أم خدمية. ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المنظمات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة، وذلك بتغيير أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه المنظمات من تحديات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكن المنظمة من التعامل مع

التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل. ولعل استخدام هذه المنظمات لنظم المعلومات ذات كفاءة وفعالية من شأنه أن يحقق لها أهدافها، فقد تزايد الاهتمام بهذه النظم لما تلعبه من دور حاسم في تطوير المنظمات حيث توفر كافة المعلومات المناسبة في الأوقات الأكثر ملائمة لمختلف المستويات الإدارية، وذلك لدعم جميع المهام والوظائف الإدارية بالإضافة إلى تحسين وتطوير حركة الاتصالات وتدفق المعلومات بين تلك المستويات، وكل ذلك من شأنه أن ينعكس ايجابياً على أدائها الإجمالي.

دراسة الزهراني (2017م) والتي هدفت إلى استقصاء دور معلمي ومعلمات اللغة الإنجليزية في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية في تحقيق رؤية 2030 والمتعلقة بتطوير التعليم في مادة اللغة الإنجليزية، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي من خلال استبانة وتكونت من تسعة عشر بنداً مقسمة على أربعة أقسام، وقد تألفت العينة من 550 من المدرسات الإناث و450 من المدرسين الذكور في المدارس الحكومية السعودية في كافة مناطق المملكة. وبالتحليل الإحصائي لإجابات المشاركين، أظهرت النتائج أن درجة الاتجاه نحو تطوير الأداء المهني في تعليم اللغة الإنجليزية لدى المشاركين عالية جداً حيث بلغ النسبة المئوية 91% وعدم وجود علاقة دالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة في العمل على تحقيق رؤية 2030 من خلال تحقيق التطوير المهني والتواصل الدولي مع معلمي ومعلمات اللغة الإنجليزية في مختلف دول العالم، كما وأشارت النتائج إلى أنه لا تزال هناك عقبات معينة قد تؤثر سلباً في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، هذا، وقد قامت الباحثة بعمل عدة توصيات من أهمها القيام ببحوث مستقبلية مكملّة لهذه الدراسة.

دراسة المطوع (2018م) والتي هدفت إلى معرفة مدى مواءمة المقررات الدراسية بجامعة شقراء لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق أداة القياس (الاستبانة)، حيث اشتملت على 31 فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (145) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلّيات الجامعة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى تعزيز المقررات الدراسية للالتزام بالمبادئ الإسلامية والقيم العربية، وأنها تؤكد حرص المملكة على تحقيق العدل والوسطية وتكسب الطلبة السلوكيات الحميدة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى ضعف المقررات الدراسية في

المساعدة لجعل الجامعة ضمن أفضل 200 جامعة على مستوى العالم، كما أن المقررات لا تؤهل الخريجين في مجالي: التعدين والطاقة المتجددة، وكذلك لا توجد فروق دالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية والتخصص. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات من أهمها الاهتمام بمجالات التعدين والطاقة المتجددة في المقررات الدراسية.

دراسة العطوى ومرعي (2018م) والتي هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030 من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي. كما هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية كالرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة والعمر والحالة الاجتماعية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية في الجامعات السعودية العامة وتم التواصل مع (17) منها. وتم اختيار العينة العشوائية البسيطة بتوزيع استبانة إلكترونية تم تطويرها لهذا الغرض. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي عند مستوى دلالة 0.01، ووجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين بمعامل ارتباط بلغ 0.74. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أبرزها إتاحة الفرصة للقيادات النسائية في التعليم العالي السعودي لامتلاك المبادرة في التعامل مع المشكلات باستقلالية دون الرجوع للإدارة العليا. وتعزيز تفويض الصلاحيات للقيادات النسائية في التعليم العالي السعودي لتحمل المسؤوليات المنوطة بها والمؤثرة في القرارات التي يتم اتخاذها لما يتمتع به التفويض من أثر بالغ على زيادة الإبداع، والحرص على العدالة والموضوعية في نظام الترقيات في الجامعات بغض النظر عن الجنس.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

انطلاقاً من أهداف البحث والبيانات المراد الحصول تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة ميدانياً، كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، بالإضافة إلى أن هذا المنهج يعمل على استقصاء مظاهر الظاهرة وتحليلها. وشملت حدود الدراسة ما يلي:

1. الحدود المكانية: تم توزيع الاستبانة يدوياً على أفراد عينة الدراسة.

2. الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على طلاب وأعضاء هيئة التدريس بأقسام إدارة الأعمال، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية.

3. الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال أكتوبر 2018م.

4. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على بعض الخصائص الشخصية لطلاب وأعضاء هيئة التدريس بأقسام إدارة الأعمال، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية والمصدر الأساسي للتعرف على محاور وأهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ودرجة المعرفة لبعض أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على مستوى الإصالح الحكومي ودرجة المعرفة لبعض أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على مستوى التنوع الاقتصادي والتنمية ودرجة المعرفة لبعض أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالنسبة للجوانب الدينية والثقافية والاجتماعية ودرجة المعرفة لبعض البرامج الإصلاحية المتطورة تضمنتها رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وعبارات تقييم دور أقسام إدارة الأعمال لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم.

مجتمع البحث:

تم توزيع الاستبيان يدوياً على (طلاب وأعضاء هيئة التدريس بأقسام إدارة الأعمال، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية). وتم تجميع 169 استبانة صالحة للتحليل.

أدوات البحث وطرق جمع البيانات

في هذه الدراسة تم إعداد استبانة للتعرف على بعض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة وهم طلاب وأعضاء هيئة التدريس بأقسام إدارة الأعمال، جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية، حيث في الاستبانة عدة أقسام القسم الأول التعرف على المصدر الأساسي لمحاور وأهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من خلال 7 مصادر متنوعة، والقسم الثاني كان للتعرف على درجة المعرفة بمحاور الرؤية 2030 من خلال 5 محاور، تناول الأول درجة المعرفة بالمحاور الأساسية لرؤية المملكة 2030 وتكون من 3 فقرات، وتناول الثاني درجة المعرفة لأهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على مستوى التنوع الاقتصادي والتنمية من خلال 11 فقرة، وتناول الثالث درجة المعرفة لبعض أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على مستوى الإصالح الحكومي من خلال 3 فقرات. أما

المحور الرابع فتناول درجة المعرفة لبعض أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالنسبة للجوانب الدينية والثقافية والاجتماعية من خلال 11 فقرة، والمحور الخامس تناول درجة المعرفة لبعض البرامج الإصلاحية المتطورة والتي تضمنتها رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من خلال 8 فقرات، وشملت الاستبانة فقرات لتقييم دور أقسام إدارة الأعمال، بجامعة شقراء لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من خلال 15 فقرة. وكل الفقرات في الاستبانة ذات تدرج خماسي واستخدمت هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث. وأعطيت الاستجابات تقديرات كمية هي على التوالي (1،2،3،4،5) وبعد استخراج المتوسطات الحسابية لجميع الاستجابات، تم وضع معيار للحكم على درجة المعرفة ودرجة الموافقة، كما هو موضح في جدول (1).

جدول (1) مقياس ليكارت الخماسي في تقدير المتوسطات الناتجة

مجال المتوسط الحسابي	المتوسط المرجح	التقدير في الاستبانة للأقسام 2،3،4،5،6	التقدير في التعليق على النتائج	التقدير في الاستبانة لقسم 7	التقدير في التعليق على النتائج
1-1.79	1	لا أعرف عنه شيء مطلقاً	درجة معرفة ضعيفة جداً	معارض بشدة	درجة موافقة ضعيفة جداً
1.80-2.59	2	لا أعرف عنه شيء	درجة معرفة ضعيفة	معارض	درجة موافقة ضعيفة
2.60-3.39	3	محايد	درجة معرفة محايد	محايد	درجة موافقة محايد
3.4-4.19	4	معرفة عالية	درجة معرفة عالية	موافق	درجة موافقة كبيرة
4.20-5	5	معرفة عالية جداً	درجة معرفة عالية جداً	موافق بشدة	درجة موافقة كبيرة جداً

تم جمع نتائج الاستبانة وتحليلها بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) واختصارها SPSS، واستخراج النتائج، وإجراء المقارنات مع المتوسطات بالإطار العام للمقياس المستخدم عند وضع الاحتمالات للإجابات (جدول 1)، ثم تم إجراء الإحصاءات الوصفية، كالتنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ومن أجل اختبار فرضيات البحث، تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) (analysis of variance)، حيث أنه مجموعة من النماذج الإحصائية وما يرتبط بها من خطوات وتم حساب معامل الارتباط الخطي لمعرفة مدى قوة الارتباط بين الفقرات ومتوسطها وبين متوسطات الفقرات بعضها البعض.

صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري

بعد أن قام الباحث بتصميم الاستبانة، قام بعرضها في صورتها الأولية على عدد من أعضاء هيئة التدريس بكلية إدارة الأعمال بجامعة شقراء، المملكة العربية السعودية لتحديد مدى وضوح فقراتها، ومدى مناسبتها لأهداف الدراسة، وبعد جمع الملاحظات، والتعديلات التي اقترحها المحكمون، قام الباحث بحذف الفقرات التي قلت نسبة الموافقة عليها عن 70%، كما تم حذف بعض الفقرات التي تكررت بأسلوب آخر، كما تم تعديل وصياغة بعض الفقرات حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية التي طبقت فيها. ومن ثم قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة، بحساب معامل الثبات (الفا كرويناخ) (Cronbach's alpha) وهو معامل أو مؤشر لثبات الاختبار للاستبانة، حيث تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج. وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات وفي هذه الدراسة جاءت قيم معامل الثبات (الفا كرويناخ) كما في جدول (2) حوالي 0.934 لفقرات الاستبانة كلها، وهي مرتفعة الأمر الذي يشير إلى أن أداة الدراسة صالحة للتطبيق.

جدول (2). معامل الثبات (الفا كرويناخ) لفقرات الاستبانة والفقرات كلها

معامل الثبات (الفا كرويناخ)	عدد العبارات	القسم
0.538	3	درجة المعرفة بالماحور الأساسية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030
0.531	11	درجة المعرفة لبعض أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على مستوى التنوع الاقتصادي والتنمية
0.725	3	درجة المعرفة لبعض أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على مستوى الإصلاح الحكومي
0.800	11	درجة المعرفة لبعض أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالنسبة للجوانب الدينية والثقافية والاجتماعية
0.512	8	درجة المعرفة لبعض البرامج الإصلاحية المتطورة تضمنتها رؤية المملكة العربية السعودية
0.762	15	فقرات تقييم دور أقسام إدارة الأعمال لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030
0.920	51	الكل

الاتساق الداخلي:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم ومتوسط الفقرات لذات القسم. وجدول (3) يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الثاني ومتوسط الفقرات له، بينما جدول (4) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الثالث ومتوسط الفقرات له، بينما جدول (5) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الرابع ومتوسط الفقرات له. وجدول (6) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الخامس ومتوسط الفقرات له، بينما جدول (7) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم السادس ومتوسط الفقرات له وجدول (8) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم السابع ومتوسط الفقرات له. من الجداول (3) و(4) و(5) و(6) و(7) و(8) يتضح أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى 1% من الثقة، الأمر الذي يدل على صدق فقرات الاستبانة. ويتضح أن هناك ارتباطاً إيجابياً يتراوح ما بين قوي إلى متوسط القوة بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، ومتوسط الفقرات للقسم المرتبطة به.

جدول (3). معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات درجة المعرفة بالمجاور الأساسية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 ومتوسط الفقرات لها.

م	الفقرة	معامل الارتباط
1.	المجتمع الحيوي	0.798**
2.	الاقتصاد المزدهر	0.626**
3.	الوطن الطموح	0.631**

جدول (4). معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية على مستوى التنوع الاقتصادي والتنمية ومتوسط الفقرات لها.

م	الفقرة	معامل الارتباط
1.	ارتفاع حجم اقتصاد المملكة العربية السعودية وانتقاله من المرتبة 19 إلى المرتبة 15 الأولى على مستوى العالم	0.359**
2.	خفض معدل البطالة من 11.6% إلى 7%.	0.604**
3.	الانتقال من المركز 25 في مؤشر التنافسية العالمي إلى أحد المراكز العشر الأولى.	0.591**
4.	رفع نسبة الاستثمارات الأجنبية المباشرة من إجمالي الناتج المحلي من 3.8% إلى المعدل العالمي 5.7%.	0.242**

5.	الوصول بمساهمة القطاع الخاص في إجمالي الناتج المحلي من 40% إلى 65%.	0.743**
6.	رفع نسبة المحتوى المحلي في قطاع النفط والغاز من 40% إلى 75%.	0.368**
7.	رفع قيمة أصول صندوق الاستثمارات العامة من 600 مليار إلى ما يزيد على سبعة تريليونات ريال سعودي.	0.497**
8.	تقدم ترتيب المملكة العربية السعودية في مؤشر أداء الخدمات اللوجستية من المرتبة 49 إلى 25 عالمياً، والأولى إقليمياً.	0.560**
9.	رفع نسبة الصادرات غير النفطية من 16% إلى 50% على الأقل من إجمالي الناتج المحلي غير النفطي.	0.326**
10.	ارتفاع مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي من 20% إلى 35%.	0.643**
11.	رفع نسبة مدخرات الأسر من إجمالي دخلها من 6% إلى 10%.	0.687**

جدول (5). معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية على مستوى الإصلاح الحكومي ومتوسط الفقرات لها

م	الفقرة	معامل الارتباط
1.	زيادة الإيرادات الحكومية غير النفطية من 163 مليار إلى واحد تريليون ريال سنوياً.	0.736**
2.	الصعود من المركز 80 إلى المركز 20 في مؤشر فاعلية الحكومة.	0.703**
3.	الوصول من المركز 36 إلى المراكز الخمسة الأولى في مؤشر الحكومات الإلكترونية.	0.666**

جدول (6). معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية بالنسبة للجوانب الدينية والثقافية والاجتماعية ومتوسط الفقرات لها

م	الفقرة	معامل الارتباط
1.	زيادة الطاقة الاستيعابية لاستقبال ضيوف الرحمن المعتمرين من ثمانية ملايين إلى 30 مليون معتمر سنوياً.	0.632**
2.	رفع عدد المواقع الأثرية المسجلة في اليونسكو إلى الضعف على الأقل.	0.429**
3.	أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل 200 جامعة دولية.	0.555**
4.	تصنيف ثلاث مدن سعودية بين أفضل 100 مدينة في العالم.	0.529**
5.	ارتفاع إنفاق الأسر على الثقافة والترفيه داخل المملكة من 2.9% إلى 6%.	0.714**
6.	ارتفاع نسبة ممارسي الرياضة مرة على الأقل أسبوعياً من 13% إلى 40%.	0.545**
7.	الارتقاء بمؤشر رأس المال الاجتماعي من المرتبة 26 إلى المرتبة العاشرة.	0.753**
8.	زيادة متوسط العمر المتوقع من 74 إلى 80 عاماً.	0.498**
9.	رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من 22% إلى 30%.	0.668**
10.	رفع مساهمة القطاع غير الربحي في إجمالي الناتج المحلي من أقل من 1% إلى 5%.	0.608**
11.	الوصول إلى مليون متطوع في القطاع غير الربحي سنوياً مقابل 11 ألف شخص الآن.	0.410**

جدول (7). معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات درجة المعرفة لبعض البرامج الإصلاحية المتطورة تضمنتها الرؤية ومتوسط الفقرات لها.

م	الفقرة	معامل الارتباط
1.	إنشاء أكبر متحف إسلامي في العالم.	0.478**
2.	البرنامج الوطني "داعم" لتحسين جودة الأنشطة الرياضية والثقافية.	0.461**
3.	برنامج "ارتقاء" الذي يعمل على تطبيق مجموعة من مؤشرات الأداء التي تقيس مدى إشراك المدارس لأولياء الأمور في عملية تعليم أبنائهم.	0.539**
4.	إطلاق البوابة الوطنية للعمل "طاقات"، لتعزيز جهود مواءمة مخرجات المنظومة التعليمية مع احتياجات سوق العمل.	0.479**
5.	برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، والذي سيتم من خلاله تدريب أكثر من 500 ألف موظف حكومي عن بُعد، وتأهيلهم لتطبيق مبادئ إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية.	0.505**
6.	برنامج "قوام" لرفع كفاءة الإنفاق الحكومي، حيث سيتم من خلال البرنامج إجراء مراجعة شاملة ودقيقة للأنظمة واللوائح المالية في جميع الأجهزة الحكومية للتحويل من التركيز على سلامة الإجراءات فحسب إلى مفهوم فاعلية الصرف وارتباطه بتحقيق أهداف محددة يمكن قياس فاعليتها بما يحفظ استدامة الموارد والأصول والموجودات.	0.459**
7.	برامج أخرى مرتبطة بالإصلاح المالي للحكومة، منها برنامج إعادة هيكلة الحكومة، وبرنامج الرؤى والتوجهات، وبرنامج تحقيق التوازن المالي، وبرنامج إدارة المشروعات، وبرنامج مراجعة الأنظمة، وبرنامج قياس الأداء.	0.513**
8.	مجموعة من البرامج التنفيذية، منها برنامج التحول الاستراتيجي لشركة "أرامكو" السعودية، وبرنامج إعادة هيكلة صندوق الاستثمارات العامة، وبرنامج رأس المال البشري، وبرنامج التحول الوطني، وبرنامج الشراكات الاستراتيجية، وبرنامج التوسع في التخصص، وبرنامج تعزيز حوكمة العمل الحكومي.	0.369**

جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات تقييم دور أقسام إدارة الأعمال لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ومتوسط الفقرات لها.

	الفقرة	معامل الارتباط
1.	تخصيصي في إدارة الأعمال يساعد في تحقيق رؤية المملكة 2030	0.361**
2.	المواد التي أقوم بدراستها أو تدريسها في تخصصي إدارة الأعمال لها دور مهم في تحقيق رؤية المملكة 2030	0.533**
3.	أري تعديل أو إضافة بعض مستويات المقررات الدراسية لتتوافق مع اعتماد الرؤية على رأس المال البشري والاستثمار كمدخل أساسي للنمو الاقتصادي	0.460**
4.	أري إضافة مقررات دراسية جديدة لتتوافق مع اعتماد الرؤية على رأس المال البشري والاستثمار كمدخل أساسي للنمو الاقتصادي	0.255**
5.	تري رؤية المملكة 2030 خصخصة الأصول المملوكة للدولة من أجل تحقيق عوائد إضافية ومتنوعة للاقتصاد وهذا من صميم تخصصي	0.523**
6.	تتيح رؤية المملكة 2030 تنمية وتطوير الأدوات الاستثمارية التي تمتلكها المملكة العربية السعودية وهذا من صميم تخصصي	0.582**
7.	دراستي تهتم بالاقتصاد العالمي، بجوانبه التجارية والمالية والمربطة بعناصر الإنتاج مثل العمالة	0.538**

8.	أري أن تخصص إدارة الأعمال يساهم في الابتكار لخلق السوق حيث يعد ذلك ضرورياً لتأسيس التنافس التجاري والمحافظة عليه مما يؤدي إلى النمو المحلي.	0.449**
9.	يتطلب زيادة عدد الشركات المبتدئة المبتكرة التي تتماشى مع أهداف الرؤية الإلام بجوانب إدارة الأعمال .	0.535**
10.	تغيير الاقتصاد السعودي لتحسين مستويات المعيشة وزيادة الرفاهة يتطلب دراية كاملة عن إدارة الأعمال.	0.496**
11.	لدى قناعة بأن صانع القرار السعودي في مجال تحسين الاقتصاد يتطلب دراية كاملة عن إدارة الأعمال.	0.404**
12.	أري أن تخصص إدارة الأعمال يساهم في تقنية المعلومات والاتصالات، والتطور التقني في مجالات التمويل والطاقة والبيئة لخدمة رؤية المملكة 2030.	0.577**
13.	تعتمد بعض أهداف رؤية المملكة 2030 على تخصص إدارة الأعمال بصفة أساسية.	0.646**
14.	يعتمد خصخصة الأصول المملوكة للدولة من أجل تحقيق عوائد إضافية ومتنوعة للاقتصاد على تخصص إدارة الأعمال بصفة أساسية.	0.510**
15.	أري أن بناء سوق مالية متقدمة ومنفتحة على العالم، بما يتيح فرص تمويل أكبر، ويُنشط الدورة الاقتصادية والاستثمارية للمملكة يعتمد على تخصص إدارة الأعمال بصفة أساسية	0.320**

نتائج الدراسة ومناقشتها

الخصائص الشخصية للمبحوثين:

يوضح الجدول (9) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث تم تقسيم أفراد العينة ذكر وأنثى، ويتبين من جدول (9) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة 52.1%، ومن الإناث بنسبة 47.9%. و جدول (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة، حيث تم أخذ آراء الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بأقسام إدارة الأعمال، حيث كانت نسبة الطلبة 32.5% ونسبة أعضاء هيئة التدريس 67.5%. و جدول (11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص، حيث كان نسبة المتخصصين علمي 44.4% ونسبة المتخصصين أدبي كانت 39.6% والمتخصصين الآخرين كانوا نسبتهم 16%. و جدول (12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر فكان من عمرهم من 18-25 عام كانت نسبتهم 36.1% ومن عمرهم من 25-30 عام كانت نسبتهم 39.1% ومن عمرهم من 30-35 عام كانت نسبتهم 20.7% ومن عمرهم أكثر من 35 عام كانت نسبتهم 4.1%.

جدول (9). توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	88	52.1
انثى	81	47.9
الكلي	169	100

جدول (10). توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية (%)
طالب	55	32.5
عضو هيئة تدريس	114	67.5
الكلي	169	100

جدول (11). توزيع أفراد العينة حسب التخصص.

التخصص	التكرار	النسبة المئوية (%)
علمي	75	44.4
أدبي	67	39.6
أخرى	27	16.0
الكلي	169	100

جدول (12). توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
من 18-25 عام	61	36.1
من 25-30 عام	66	39.1
من 30-35 عام	35	20.7
أكثر من 35 عام	7	4.1
الكلي	169	100

ما هو المصدر الأساسي للتعرف على محاور وأهداف رؤية المملكة العربية السعودية

2030§

للإجابة على هذا السؤال، استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية، وذلك لترتيب الفقرات تبعاً لدرجة للنسبة الأكبر، كما يراها أفراد البحث. وجدول (13) يوضحوا التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المصدر الأساسي للتعرف على محاور وأهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ونجد أن البرامج

الاخبارية بالإذاعة والتلفزيون هي المصدر الأكبر للتعرف على محاور وأهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظر الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بنسبة 53.3% تليها الندوات جامعية وورش العمل والمحاضرات بنسبة 24.3% وفي دراسة مطاوع (1440 هـ) عن مدى متابعة ووعي الطلاب السعوديين برؤية المملكة 2030 أجريت في جامعة الملك عبدالعزيز شملت الكليات النظرية والعلمية وعن المصادر التي يستقون منها الطلاب معلوماتهم، وأظهرت الدراسة أن 90% من الطلبة يهتمون بمتابعة الأخبار الخاصة برؤية المملكة 2030 ويتابعونها عبر وسائل التواصل والإعلام خصوصا الإعلام الجديد. وأكد 85% منهم أن الرؤية واقعية في أهدافها بشكل عام. و70% منهم يرون أنها شملت في أهدافها كافة شرائح المجتمع. فيما أوضح 83% منهم أنهم لمسوا انعكاسات الرؤية على المجتمع بشكل واضح خلال الفترة الماضية. وأوضح مطاوع (1440 هـ) سبب إجرائه لهذه الدراسة أنه في الوقت الراهن، نحتاج لدراسات ميدانية تبحث في مدى تشكّل الوعي والمفهوم برؤية المملكة 2030 من خلال المصادر التي تُستقى منها الأخبار والمعلومات الخاصة بها، وتحديد نوعية تلك الوسائل للتركيز على خصائصها في نشر ثقافة الرؤية. وهذه الدراسة تنطلق من ذلك المنظور، وهي تهدف لخدمة كافة الجهات ذات العلاقة بالرؤية في معرفة نوعية الوسائل الاتصالية التي يجب استخدامها لنشر ثقافة رؤية 2030 وأهدافها، وحصلت وسائل التواصل الاجتماعي على نسبة 88% من مجموع المصادر الإعلامية التي يستخدمها الطلبة لمتابعة الرؤية. 68% منها لتويتر، وفي المقابل، حصلت الوسائل الإعلامية التقليدية على نسبة 4.4%، كان نصيب التلفزيون منها 53%؛ ما يعني أهمية التركيز على وسائل التواصل الاجتماعي خصوصا (تويتر) في نشر ثقافة الرؤية التفصيلية .

جدول (13). المصدر الأساسي للتعرف على محاور وأهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الترتيب	النسبة المئوية (%)	التكرار	العبارة
2	24.3	41	ندوات جامعية وورش عمل ومحاضرات.
1	53.3	90	البرامج الاخبارية بالإذاعة والتلفزيون.
3	19.5	33	المجلات اليومية والصحف.
4	16.6	28	المواقع الإلكترونية.

4	16.6	28	الأصدقاء وزملاء العمل والأقارب.
5	5.9	10	مواقع التواصل الاجتماعي.
7	10.7	18	أخرى.

ما هي درجة المعرفة بالمحاور الأساسية لرؤية المملكة العربية السعودية

2030 ؟

وللإجابة على هذا السؤال، استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري. يتضح من جدول (14) أن درجة المعرفة للمحور ككل هي درجة معرفة عالية بمتوسط مقداره 2.10 للفقرات كلها، كما يلاحظ في جدول (14) أن أقل متوسط حسابي بلغ (3.71)، وأكبر متوسط حسابي بلغ (3.90)، مما يشير إلى أن الفرق بين أعلى متوسط وأقل متوسط (المدى) هو (0.19) وهذا يدل على تقارب في استجابات أفراد العينة على درجة المعرفة بالمحاور الأساسية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030. وبالنظر في المتوسطات الحسابية للفقرات التي تضمنها (جدول 14) يلاحظ أن فقرة المجتمع الحيوي هي أعلى الاستجابات من وجهة نظر أفراد البحث ويبين أهمية هذا المحور في الرؤية.

جدول (14). درجة المعرفة بالمحاور الأساسية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الفرقة	معرفة عالية جدا		معرفة عالية		محايد		لا أعرف عنه شيء		لا أعرف عنه شيء مطلقا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعرفة
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد			
1	59.8	101	8.9	15	14.2	24	15.4	26	1.8	3	4.09	1.23	عالية
2	26.6	45	39.6	67	15.4	26	14.8	25	3.6	6	3.71	1.12	عالية
3	44.4	75	21.9	37	18.3	31	10.1	17	5.3	9	3.90	1.23	عالية
المك													عالية

ماهي درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية على مستوى الإصلاح الحكومي؟.

وللإجابة على هذا السؤال، استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري. يتضح من جدول (15) أن درجة المعرفة للمحور ككل هي درجة معرفة عالية بمتوسط مقداره 3.64 للفقرات كلها، كما يلاحظ في جدول (15) أن أقل متوسط حسابي بلغ (3.46)، وأكبر متوسط حسابي بلغ (3.98)، مما يشير إلى أن الفرق بين أعلى متوسط وأقل متوسط (المدى) هو (0.52) وهذا يدل على تقارب في

استجابات أفراد العينة على درجة المعرفة بالمحاور الأساسية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030. وبالنظر في المتوسطات الحسابية للفقرات التي تضمنها (جدول 15) يلاحظ أن فقرة زيادة الإيرادات الحكومية غير النفطية من 163 مليار إلى واحد تريليون ريال سنوياً هي أعلى الاستجابات (معرفة عالية جداً + معرفة عالية) بعدد 116 من 169 من وجهة نظر أفراد البحث مما يتضح أن أفراد العينة على دراية كاملة لبعض أهداف الرؤية على مستوى الإصلاح الحكومي.

جدول (15). درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية على مستوى الإصلاح الحكومي.

الفقرة	معرفة عالية جداً		معرفة عالية		محايد		لا أعرف عنه شئ		لا أعرف عنه شئ مطلقاً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعرفة
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة					
1	79	46.7	37	21.9	33	19.5	11	6.5	9	5.3	3.98	1.19	عالية
2	43	25.4	46	27.2	45	26.6	20	11.8	15	8.9	3.49	1.24	عالية
3	35	20.7	71	42.0	21	12.4	21	12.4	21	12.4	3.46	1.29	عالية
الكل													
											3.64		عالية

ما هي درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية على مستوى التنوع الاقتصادي والتنمية؟

للإجابة على هذا السؤال، استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري. يتضح من جدول (16) أن درجة المعرفة للمحور ككل هي درجة معرفة عالية بمتوسط مقداره 3.51 للفقرات كلها، كما يلاحظ في جدول (16) أن أقل متوسط حسابي بلغ (2.85)، والفقرة التي حظيت بدرجة معرفة عالية جداً "كانت" رفع نسبة الاستثمارات الأجنبية المباشرة من إجمالي الناتج المحلي من 3.8% إلى المعدل العالمي 5.7% بعدد 112 استجابة بنسبة 66.3% ومتوسط حسابي 4.49 من وجهة نظر عينة الدراسة. مما يتضح أن أفراد العينة على دراية كاملة ببعض أهداف الرؤية على مستوى التنوع الاقتصادي والتنمية.

ما هي درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية بالنسبة للجوانب الدينية والثقافية والاجتماعية؟

للإجابة على هذا السؤال، استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري. يتضح من جدول (17) أن درجة المعرفة للمحور ككل هي

درجة معرفة عالية بمتوسط مقداره 3.54 للفقرات كلها، كما يلاحظ في جدول (17) أن فقرة "زيادة الطاقة الاستيعابية لاستقبال ضيوف الرحمن المعتمرين من ثمانية ملايين إلى 30 مليون معتمر سنوياً" درجة المعرفة بها عالية جداً بعدد 91 وبنسبة 53.8%، مما يتضح أن أفراد العينة على دراية كاملة لبعض أهداف الرؤية بالنسبة للجوانب الدينية والثقافية والاجتماعية.

ما هي درجة المعرفة لبعض البرامج الإصلاحية المتطورة والتي تضمنتها الرؤية ؟ للإجابة على هذا السؤال، استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري. يتضح من جدول (18) أن درجة المعرفة للمحور ككل هي درجة معرفة عالية والمتوسط الحسابي لدرجة المعرفة لبعض البرامج الإصلاحية المتطورة والتي تضمنتها الرؤية كان 3.44، وكانت أعلى فقرة فيها "إنشاء أكبر متحف إسلامي في العالم" بدرجة معرفة عالية جداً بنسبة استجابة حوالي 52.1%.

فقرات تقييم دور أقسام إدارة الأعمال لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 للإجابة على هذا السؤال، استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري. يتضح من جدول (19) أن درجة استجابات عينة الدراسة لفقرات تقييم دور أقسام إدارة الأعمال لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بدرجة موافقة كبيرة بمتوسط حسابي 3.61، وأعلى فقرة حصلت على أعلى نسبة من الاستجابات من ناحية موافق بشدة كانت "أري إضافة مقررات دراسية جديدة لتتوافق مع اعتماد الرؤية على رأس المال البشري والاستثمار كمدخل أساسي للنمو الاقتصادي" بعدد 87 فرد وبنسبة 51.5% من وجهة نظر عينة الدراسة. ويوضح جدول (20) ارتباط المحاور ومنه نجد أن الارتباط موجب يتراوح بين القوة ومتوسط تاقوة، حيث كان أعلى معامل ارتباط يساوي 0.751 بين درجة المعرفة لبعض البرامج الإصلاحية المتطورة تضمنتها الرؤية وبين درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية بالنسبة للجوانب الدينية والثقافية والاجتماعية.

جدول (16). درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية على مستوى التنوع الاقتصادي والتنمية.

الفقرة	معرفة عالية جداً		معرفة عالية		محايد		لا أعرف عنه شيء		لا أعرف عنه شيء مطلقاً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعرفة
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة			
1	116	68.6	14	8.3	2	1.2	10	5.9	27	16.0	4.08	1.54	عالية
2	48	28.4	45	26.6	45	26.6	22	13.0	9	5.3	3.60	1.18	عالية
3	45	26.6	75	44.4	26	15.4	11	6.5	12	7.1	3.77	1.13	عالية
4	112	66.3	41	24.3	9	5.3	0	0.0	7	4.1	4.49	0.93	عالية جداً
5	43	25.4	33	19.5	29	17.2	33	19.5	31	18.3	3.14	1.46	محايد
6	38	22.5	53	31.4	39	23.1	31	18.3	8	4.7	3.49	1.17	عالية
7	58	34.3	23	13.6	48	28.4	23	13.6	17	10.1	3.49	1.35	عالية
8	14	8.3	41	24.3	46	27.2	36	21.3	32	18.9	2.82	1.23	محايد
9	39	23.1	36	21.3	60	35.5	31	18.3	3	1.8	3.46	1.09	عالية
10	15	8.9	52	30.8	36	21.3	25	14.8	41	24.3	2.85	1.33	محايد
11	60	35.5	18	10.7	37	21.9	45	26.6	9	5.3	3.44	1.35	عالية
الكل											3.51		عالية

جدول (17). درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية بالنسبة للجوانب الدينية والثقافية والاجتماعية.

الفقرة	معرفة عالية جداً		معرفة عالية		محايد		لا أعرف عنه شيء		لا أعرف عنه شيء مطلقاً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعرفة
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة			
1	91	53.8	49	29.0	15	8.9	2	1.2	12	7.1	4.21	1.13	عالية جداً
2	33	19.5	67	39.6	33	19.5	18	10.7	18	10.7	3.47	1.22	عالية
3	38	22.5	48	28.4	34	20.1	23	13.6	26	15.4	3.29	1.36	محايد
4	21	12.4	47	27.8	43	25.4	49	29.0	9	5.3	3.13	1.13	محايد
5	59	34.9	35	20.7	23	13.6	29	17.2	23	13.6	3.46	1.46	عالية
6	24	14.2	39	23.1	42	24.9	50	29.6	14	8.3	3.05	1.20	محايد
7	32	18.9	39	23.1	51	30.2	23	13.6	24	14.2	3.19	1.29	محايد
8	67	39.6	41	24.3	36	21.3	19	11.2	6	3.6	3.85	1.17	عالية
9	48	28.4	34	20.1	53	31.4	18	10.7	16	9.5	3.47	1.27	عالية
10	62	36.7	39	23.1	32	18.9	25	14.8	11	6.5	3.69	1.28	عالية
11	95	56.2	34	20.1	13	7.7	11	6.5	16	9.5	4.07	1.33	عالية
الكل											3.54		عالية

جدول (18). درجة المعرفة لبعض البرامج الإصلاحية المتطورة تضمنتها الرؤية.

الفقرة	معرفة عالية جدا		معرفة عالية		محايد		لا أعرف عنه شيء		لا أعرف عنه شيء مطلقا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعرفة
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة			
1	88	52.1	40	23.7	7	4.1	20	11.8	14	8.3	3.99	1.34	عالية
2	48	28.4	49	29.0	22	13.0	31	18.3	19	11.2	3.45	1.37	عالية
3	35	20.7	35	20.7	44	26.0	35	20.7	20	11.8	3.18	1.30	محايد
4	22	13.0	33	19.5	59	34.9	33	19.5	22	13.0	3.00	1.20	محايد
5	45	26.6	55	32.5	29	17.2	20	11.8	20	11.8	3.50	1.32	عالية
6	31	18.3	56	33.1	54	32.0	13	7.7	15	8.9	3.44	1.14	عالية
7	42	24.9	53	31.4	41	24.3	12	7.1	21	12.4	3.49	1.28	عالية
8	36	21.3	54	32.0	38	22.5	32	18.9	9	5.3	3.45	1.17	عالية
الكل												3.44	عالية

جدول (19) فقرات تقييم دور أقسام إدارة الأعمال لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الفقرة	موافق بشدة		موافق		محايد		معارض		معارض بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة			
1	69	40.8	74	43.8	17	10.1	0	0.0	9	5.3	4.15	0.99	كبيرة
2	41	24.3	49	29.0	46	27.2	13	7.7	20	11.8	3.46	1.27	كبيرة
3	38	22.5	59	34.9	52	30.8	17	10.1	3	1.8	3.66	0.99	كبيرة
4	87	51.5	44	26.0	17	10.1	12	7.1	9	5.3	4.11	1.17	كبيرة
5	44	26.0	55	32.5	32	18.9	15	8.9	23	13.6	3.49	1.33	كبيرة
6	42	24.9	52	30.8	31	18.3	34	20.1	10	5.9	3.49	1.23	كبيرة
7	51	30.2	34	20.1	51	30.2	16	9.5	17	10.1	3.51	1.29	كبيرة
8	36	21.3	57	33.7	40	23.7	17	10.1	19	11.2	3.44	1.25	كبيرة
9	64	37.9	30	17.8	44	26.0	25	14.8	6	3.6	3.72	1.22	كبيرة
10	30	17.8	64	37.9	43	25.4	23	13.6	9	5.3	3.49	1.10	كبيرة
11	46	27.2	55	32.5	46	27.2	6	3.6	16	9.5	3.64	1.19	كبيرة
12	46	27.2	51	30.2	33	19.5	26	15.4	13	7.7	3.54	1.25	كبيرة
13	54	32.0	26	15.4	54	32.0	23	13.6	12	7.1	3.51	1.26	كبيرة
14	47	27.8	48	28.4	41	24.3	15	8.9	18	10.7	3.54	1.28	كبيرة
15	46	27.2	41	24.3	44	26.0	21	12.4	17	10.1	3.46	1.29	كبيرة
الكل												3.61	كبيرة

جدول (20). معامل الارتباط بين المحاور.

فقرات تقييم دور أقسام إدارة الأعمال لنشر رؤية المملكة العربية السعودية 2030	درجة المعرفة لبعض البرامج الإصلاحية المتطورة تضمنتها الرؤية	درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية بالنسبة للجوانب الدينية والثقافية والاجتماعية	درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية على مستوى الإصلاح الحكومي	درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية على مستوى التنوع الاقتصادي والتنمية	درجة المعرفة بالمحاور الأساسية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030
					1
			1	0.473**	درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية على مستوى التنوع الاقتصادي والتنمية
		1	0.574**	0.712**	درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية على مستوى الإصلاح الحكومي
	1	0.692**	0.610**	0.648**	درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية بالنسبة للجوانب الدينية والثقافية والاجتماعية
1	0.735**	0.620**	0.652**	0.722**	درجة المعرفة لبعض البرامج الإصلاحية المتطورة تضمنتها الرؤية
			0.514**	0.637**	فقرات تقييم دور أقسام إدارة الأعمال لنشر رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

** مستوى المعنوية 1 %.

من جدول تحليل التباين المبين في جدول (21) نجد أن متغير الجنس له تأثير معنوي على درجة المعرفة بالمحاور الأساسية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 ، ويوضح أن متغير الوظيفة له تأثير معنوي على درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية على مستوى التنوع الاقتصادي والتنمية وعلى درجة المعرفة لبعض البرامج الإصلاحية المتطورة تضمنتها الرؤية وعلى فقرات تقييم دور أقسام إدارة الأعمال لنشر رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ويتضح من جدول (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة البحث حول درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية على مستوى الإصلاح الحكومي تعزي لاختلاف متغير التخصص، ولمعرفة مصدر هذا الفرق تم استخدام التحليل

البعدي (Post Hoc)، واستخدام اختبار شيفيه للكشف عن دلالة الفروق بين العمر (أنظر جدول 22). ويتضح من جدول (22) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية (5%) في وجهة نظر أفراد عينة البحث حول المحاور والتخصص بين التخصص الأدبي والعلمي لصالح الأدبي، وربما يعود السبب في ذلك أن التخصص العلمي يعمل في مجالات متخصصة غير إدارة الأعمال بعكس التخصص الأدبي والتي من الممكن أن يعمل بكثرة في إدارة الأعمال.

جدول (21). تحليل التباين لأثر الجنس والوظيفة والتخصص والعمر على محاور الاستبانة.

مصدر التباين	المحاور	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	درجة المعرفة بالمحاور الأساسية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030	1	4.014	4.014	6.162	0.014
الوظيفة	درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية على مستوى التنوع الاقتصادي والتنمية	1	5.247	5.247	13.242	0.000
	درجة المعرفة لبعض البرامج الإصلاحية المتطورة تضمنتها الرؤية	1	4.129	4.129	12.083	0.001
	فقرات تقييم دور أقسام إدارة الأعمال لنشر رؤية المملكة العربية السعودية 2030	1	2.171	2.171	6.617	0.011
التخصص	درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية على مستوى الإصلاح الحكومي	2	6.872	3.436	4.756	0.010

جدول (22). نتائج اختبار شيفيه للكشف عن الفروق بين متوسطات التخصص العلمي لأفراد العينة لمحور درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية على مستوى الإصلاح الحكومي لدراسة.

الدلالة الإحصائية	متوسط الفرق (I-J)	التخصص (J)	التخصص (I)
0.025	-0.39317 *	أدبي	علمي

❖ الفرق دال عند مستوى 5%.

الخلاصة

تعتبر رؤية المملكة العربية السعودية 2030 رؤية طموحة للتحويل الاقتصادي والاجتماعي، حيث تتبنى الرؤية نموذج تنموي جديد يعتمد على رأس المال البشري والاستثمار كمدخل أساسي للنمو الاقتصادي وزيادة الدخل.

وتتميز الرؤية بكونها رؤية تنموية تضع المواطن السعودي في قلب اهتمامها وتجمع بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والصحية. وتستند رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إلى بناء الوطن والاستفادة من مكامن القوة فيه من خلال الاعتناء بالموارد البشرية كونه العنصر الاساسي في العملية الادارية. لذا هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أقسام إدارة الأعمال لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظر الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. البرامج الاخبارية بالإذاعة والتلفزيون هي المصدر الأكبر لعينة الدراسة للتعرف على محاور وأهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بنسبة 53.3% تليها الندوات جامعية، وورش العمل والمحاضرات بنسبة 24.3%
2. درجة المعرفة بالمحاور الأساسية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 وهي المجتمع الحيوي والاقتصاد المزهر والوطن الطموح عالية.
3. فقرة "زيادة الإيرادات الحكومية غير النفطية من 163 مليار إلى واحد تريليون ريال سنوياً"، حظيت بدرجة معرفة عالية جداً بعدد 79 من 169 استجابة بنسبة 46.7% لعينة الدراسة.
4. فقرة رفع نسبة الاستثمارات الأجنبية المباشرة من إجمالي الناتج المحلي من 3.8% إلى المعدل العالمي 5.7% حظيت بعدد استجابات 112 استجابة بنسبة 66.3% بدرجة معرفة عالية جداً.
5. درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية بالنسبة للجوانب الدينية والثقافية والاجتماعية كانت درجة معرفة عالية وكانت فقرة "زيادة الطاقة الاستيعابية لاستقبال ضيوف الرحمن المعتمرين من ثمانية ملايين إلى 30 مليون معتمر سنوياً" درجة المعرفة بها عالية جداً بعدد 91 وبنسبة 53.8%.

6. درجة المعرفة لبعض البرامج الإصلاحية المتطورة والتي تضمنتها الرؤية حمل درجة معرفة عالية، وكانت أعلى فقرة فيها "إنشاء أكبر متحف إسلامي في العالم" بدرجة معرفة عالية جداً بنسبة استجابة حوالي 52.1%
7. استجابات عينة الدراسة لفقرات تقييم دور أقسام إدارة الأعمال لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 كان بدرجة موافقة كبيرة، وأعلى فقرة حصلت على أعلى نسبة من الاستجابات من ناحية موافق بشدة كانت "أري إضافة مقررات دراسية جديدة لتتوافق مع اعتماد الرؤية على رأس المال البشري والاستثمار كمدخل أساسي للنمو الاقتصادي" بعدد 87 فرد وبنسبة 51.5% من وجهة نظر عينة الدراسة.
8. وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة البحث حول درجة المعرفة بالمحاور الأساسية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 وهي المجتمع الحيوي والاقتصاد المزهر والوطن الطموح تعزي لاختلاف متغير الجنس.
9. جدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة البحث حول درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية على مستوى التنوع الاقتصادي والتنمية والوطن الطموح وحول درجة المعرفة لبعض البرامج الإصلاحية المتطورة والتي تضمنتها الرؤية وفقرات تقييم دور أقسام إدارة الأعمال لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 تعزي لاختلاف متغير الوظيفة.
10. وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة البحث حول درجة المعرفة لبعض أهداف الرؤية على مستوى الإصلاح الحكومي تعزي لاختلاف متغير التخصص.

التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحث بالاهتمام بخريجي أقسام إدارة الأعمال بالجامعات السعودية، حيث لهم دور مهم جدير بالمساهمة في تحقيق رؤية المملكة المستقبلية 2030م، كما توصي الدراسة بإضافة مقررات دراسية جديدة لأقسام إدارة الأعمال بالجامعات السعودية إذا لم تكن مدرجة لتتوافق مع اعتماد الرؤية على رأس المال البشري والاستثمار كمدخل أساسي للنمو الاقتصادي.

المراجع

- أبوسمرة، محمود أحمد ، محمد الطيطي وأحلام محسن (2016م). واقع الأداء لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 36(1): 39-56.
- بدران، شبل (1994م). (الجامعة ومشكلات تنمية المجتمع " التربية المعاصرة . العدد 34، السنة 11، ص ص 5-13.
- بكار، ياسر بن عبد الكريم (بدون تاريخ). ما هي التخصصات الجامعية والدبلومات التي تتوافق مع رؤية المملكة 2030؟
https://www.iktshaf.com/storage/app/media/CollegeMajor2030_2nd_edition.pdf
- حري، منير (1999م). رؤساء الأقسام الأكاديميين في القرن الحادي والعشرين : أدوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية واجبة". مجلة التربية المعاصرة. العدد 51، السنة 16 . ص ص 55-118.
- الداود، عبد المحسن بن سعد (1438هـ). أضواء حول مسئولية الجامعات السعودية في تحقيق رؤية 2030. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة العربية السعودية، 6-7 ربيع الأول 1438هـ، مبنى الإدارة العامة، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.
- الروقي، مطلق بن مقعد (2016). دور الجامعات في تحقيق الرؤية الوطنية. الورشة العامة التي نظمتها جامعة شقراء، حول الرؤية الوطنية ودور الجامعة في تحقيقها، الاثنين 23 شعبان 1437هـ، رحاب جامعة شقراء، شقراء، المملكة العربية السعودية.
- رويدا محمد العطوي ;كائنكان فواز مرعي (2018) أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030 ، المجلة الدولية للاقتصاد والاعمال، المجلد 4، العدد 2، الصفحات 125-151.
- الزهراني، نورا عوضة (2017). دور معلمي اللغة الإنجليزية في تحقيق رؤية المملكة 2030 : دراسة استقصائية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مج. 1، ع. 1، مارس 2017 ص ص. 111-126.

- ساعاتي، عبد الإله (2016م). دور الجامعات في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. <http://www.al-jazirah.com/2016/20161221/ar9.htm> الاربعاء 21 ديسمبر 2016
- الشامان، أمل بنت سلامة (1426هـ). المشكلات الوظيفية التي تواجه وكالات الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات السعودية د. مجلة جامعة طيبة: العلوم التربوية، السنة الأولى، العدد 2، الصفحات 81-129.
- الصادق، احلام حسين واقبال محمد صالح نص (1438هـ). دور الجامعات السعودية في بناء مجتمع المعرفة وتحقيق رؤية 030. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة العربية السعودية، 6-7 ربيع الأول 1438هـ، مبنى الإدارة العامة، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.
- عبد المحسن، أحمد محمد علي (1438هـ). الاستثمار في التعليم العالي وتحسين مخرجاته بما يحقق أهداف رؤية 2030. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية المملكة العربية السعودية، 6-7 ربيع الأول 1438هـ، مبنى الإدارة العامة، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.
- القرني، علي (1424هـ). مهام وواجبات رئيس القسم الأكاديمية"، ورقة عمل قدمت في اللقاء العلمي الأول لرؤساء الأقسام بجامعة الملك سعود. ص ٣٦٠ - ٢١ ص.
- مطواع، أنمار (1440هـ) مدى متابعة ووعي الطلاب السعوديين برؤية المملكة 2030 ، الأحد / 13 / محرم / 1440 هـ <https://www.okaz.com.sa/article/1673509>
- المطوع، نايف عبدالعزيز (2018م). مدى مواءمة المقررات الدراسية بجامعة شقراء لرؤية المملكة العربية السعودية (2030). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26 (3): 327-343
- موساوي، عبد النور و هدى بن محمد (2009م). أثر استخدام نظم المعلومات على أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجزائر. دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لكلية الأعمال بجامعة الأردن "القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة، 14 و 15 نيسان (ابريل) لعام 2009.
- اليحيوي، صبرية (2011م). معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 7، عدد 1، 2011. 35-5

التسويق السياحي لدعم مكانة الجزائر كوجهة سياحية على ضوء ما جاء به المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة 2030 (SDAT2030)

د. رقية منصوري

أستاذة محاضرة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة بسكرة (الجزائر)

عضو بمخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

الملخص

انطلقت هذه الدراسة من مشكلة عبر عنها في التساؤل الجوهرية: في ظل المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2030 (SDAT 2030)، ما هي آليات و أدوات التسويق التي من شأنها أن تكسب الجزائر جاذبية سياحية عالمية؟ وتضمنت الدراسة ثلاث محاور: تشخيص واقع التسويق السياحي في الجزائر، آليات التسويق السياحي وفق المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة للأفاق 2030، في حين خصصنا المحور الأخير في الدراسة للنتائج متوسطة المدى للمخطط التسويق السياحي لوجهة الجزائر وفق المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة للأفاق 2030.

الكلمات المفتاحية: السياحة، التسويق السياحي، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2030، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2025.

Résumé

Cette étude a été lancée à partir d'un problème exprimé dans la question fondamentale suivante: à la lumière du (SDAT 2030), quels sont les mécanismes et les outils de marketing, qui va donner l'Algérie une attraction touristique internationale? L'étude comprenait trois axes : le diagnostique de la réalité de Marketing touristique en Algérie, les mécanismes du marketing touristique en Algérie, selon le (SDAT 2030), alors qu'on a consacré le dernier axe de cette étude pour les résultats à moyen terme du plan de marketing touristique à la lumière du (SDAT 2030).

Mots-clés: tourisme, marketing touristique, SDAT2025, SDAT2030

مقدمة

إن ترقية صورة الجزائر في الأسواق السياحية العالمية وجعلها وجهة سياحية مهمة للسياح تستوجب عملا دؤوبا و مجهودا كبيرا حتى تزول الصورة القاتمة التي تظهر بها، ووعيا منها بإمكانياتها تسعى الجزائر إلى إعطاء السياحة دفعا جديدا يتماشى والفرص الكبيرة التي يمنحها هذا القطاع، ويتعلق الأمر بتطوير صناعة السياحة الوطنية وإنجاح إدماجها في السوق العالمية من خلال جعل الوجهة الجزائرية أكثر جاذبية في المنطقة الأورو-متوسطية. ولتجسيد هذا التوجه جاءت الإستراتيجية السياحية مثلما رسمها المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية لأفاق 2025 (SDAT 2025) المعدل إلى غاية 2030، و التي من ضمن أولوياتها وضع إستراتيجية تسويقية أو ما يسمى بمخطط التسويق لوجهة الجزائر لدعم ترقية المنتجات السياحية الجزائرية لإعادة الاعتبار لصورة الجزائر السياحية وتعزيز جاذبيتها.

إشكالية البحث:

يشكل المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية (SDAT2025) المعدل إلى غاية 2030 الإطار الاستراتيجي المرجعي للسياسة السياحية في الجزائر، و من بين أهدافه بناء صورة الجزائر من خلال إحداث تغييرات في التصور الذي يحمله المتعاملون اتجاه وجهة الجزائر خاصة من الناحية التسويقية، و انطلاقا مما سبق يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على التساؤل الجوهرى التالي: في ظل المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2030 (SDAT 2030)، ماهي آليات و أدوات التسويق التي من شأنها أن تكسب الجزائر جاذبية سياحية عالمية؟

فرضيات البحث:

للإجابة على إشكالية البحث تم صياغة الفرضيات التالية:

1. إن آليات وأدوات التسويق السياحي وفق لما جاء به المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2030 (SDAT 2030) داعمة لإعادة الاعتبار لوجهة الجزائر السياحية.
2. حقق مخطط التسويق السياحي وفق المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2030 (SDAT 2030) نتائج جيدة على المدى والمتوسط (إلى غاية 2015).

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في المكانة التي أعطيت للنشاط السياحي في الآونة الأخيرة من طرف الدولة الجزائرية، وذلك لتخفيف الاعتماد على قطاع المحروقات، في محاولة منها لتعظيم مساهمة القطاع السياحي في الاقتصاد الوطني، من خلال إستراتيجية التسويق لوجهة الجزائر كوجهة سياحية تنافسية وجذابة.

أهداف البحث :

1. تشخيص واقع التسويق السياحي في الجزائر.
 2. التعرف على مختلف آليات التسويق و أدواته التي من شأنها أن تطور قطاع السياحة في الجزائر وفق المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة للأفاق 2030.
 3. تسليط الضوء على نتائج الإستراتيجية التسويقية للقطاع السياحي وفق المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة للأفاق 2030.
- وقد تضمن البحث ثلاث محاور أساسية هي:
- أولا: تشخيص واقع التسويق السياحي في الجزائر.
- ثانيا: آليات التسويق السياحي وفق المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة للأفاق 2030.
- ثالثا: النتائج متوسطة المدى للمخطط التسويق السياحي لوجهة الجزائر وفق المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة للأفاق 2030.
- أولا: تشخيص واقع التسويق السياحي في الجزائر
- I. دراسة سوق السياحة في الجزائر

1. العرض السياحي:

يعتبر المبيت العنصر الأساسي لدى السياح عند اختيارهم لأي منطقة سياحية، وبالتالي فإن الإيواء والطاقة الإيوائية للمؤسسات الفندقية تعد العرض السياحي الحقيقي لتلك المنطقة السياحية حتى وإن توفرت كل المقومات الطبيعية وثقافية والتاريخية ...

أ- الإيواء:

من البديهي أن مستوى العرض السياحي يؤثر إيجابيا على نجاح السياسة السياحية، مع العلم، أن عددا لا يستهان به من مؤسساتنا الفندقية ليست بمستوى المقاييس الدولية

المطلوبة حتى تتمكن من المنافسة، وقد أدرجت كأولوية وطنية في القطاع السياحي منذ مدة طويلة. والجدول التالي يوضح تطور عدد الفنادق في الجزائر حسب الدرجات.

الجدول رقم (01): تطور عدد الفنادق في الجزائر حسب الدرجات 2005-2014

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	
08	08	08	13	13	13	13	13	13	13	خمس نجوم
06	05	05	64	57	57	53	54	54	23	أربع نجوم
39	38	38	60	152	152	142	145	145	76	ثلاث نجوم
46	46	46	74	148	148	160	157	155	69	نجمتين
149	149	116	58	101	101	99	99	97	57	نجمة واحدة
156	156	127	915	680	680	680	674	670	867	غير مصنف

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات وزارة السياحة والصناعة التقليدية، إحصائيات السياحة لسنة 2014؛
<http://www.matta.gov.dz/images/statourisme.pdf>

ويتركز الإيواء في المناطق الحضرية والشواطئ وقد تضاعف عدد الفنادق والمؤسسات الفندقية في الفترة الممتدة من 1990 إلى 2006، غير أن 10% فقط من الفنادق تستجيب للمعايير الدولية¹.

ب- طاقة الاستقبال من الأسرة:

هناك ستة ولايات فقط تتوفر على منشآت فندقية ذات طاقة استقبال تفوق 2000 سرير هي: الجزائر، عنابة، وهران، تلمسان، الوادي، عين تموشنت. والجدول التالي يوضح تطور عدد الأسرة في المنشأة الفندقية بين 2005-2014.

الجدول رقم (02): تطور طاقة الفنادق في الجزائر بين 2005-2014

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	
4242	4242	4242	4984	4948	5 455	5 455	5 455	5 455	4 590	خمس نجوم
1800	1600	1600	3750	3560	3 950	3 743	3 743	3 743	3 383	أربع نجوم
5829	5775	5775	13180	13090	11 700	11 601	11 225	11 225	14 807	ثلاث نجوم
4605	4604	4605	8070	8070	6 044	5 843	5 843	5 843	5 800	نجمتين
10639	10639	8407	3804	3804	2 378	2 378	2 378	2 378	2 315	نجمة واحدة
8406	8406	6250	58985	58905	56856	56856	56356	56225	53000	غير مصنف

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات وزارة السياحة والصناعة التقليدية، إحصائيات السياحة لسنة 2014؛
<http://www.matta.gov.dz/images/statourisme.pdf>

نلاحظ تطور ملحوظ في عدد الأسرة حيث تستحوذ الفنادق غير المصنفة على العدد الأكبر من الأسرة، أما عن تطور عدد الليالي التي يقضيها الزبائن في الفنادق فيوضحها الجدول.

الجدول رقم (03): تطور عدد الليالي 2005-2014

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	
6215932	5926968	5703550	5484105	5185231	4971372	4750796	4546085	4376625	4222305	المقيمين
837812	994266	936631	845367	754103	674456	595747	573855	528591	483332	غير المقيمين
7053744	6921234	6640181	6329472	5939334	5645828	5346543	5119940	4905216	4705637	الاجممع

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات وزارة السياحة و الصناعة التقليدية، إحصائيات السياحة لسنة 2014،

<http://www.matta.gov.dz/images/statourisme.pdf>

حيث نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الليالي التي يقضيها السياح المقيمين الأكبر من تلك التي يقضيها غير المقيمين ، كما أن الملاحظ على عدد الليالي التي يقضيها المقيمين و غير المقيمين في ارتفاع من سنة إلى أخرى غير أن نسبة تطورها ليست كبيرة.

أما عن توزيع طاقات الإيواء حسب نوع المنتج السياحي خلال الفترة 2005-2014 فهي كالتالي:

الجدول رقم (04): تطور طاقة الفندقية حسب المنتج السياحي في الجزائر بين 2005-2014

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	الاجمعي
عدد الأسرة	عدد الفنادق	عدد الأسرة	عدد الفنادق	عدد الأسرة	عدد الفنادق	عدد الأسرة	عدد الفنادق	عدد الأسرة	عدد الفنادق	50311
61012	872	55988	798	54168	778	52445	784	52085	784	44905
758	44700	801	44905	784	52085	784	52085	784	52085	784
44592	754	44561	754	44561	754	44561	754	44561	754	44561

النشاط	المصري	الغربي	الآسي	المجموع
22000	4 431	5742	1411	83895
173	161	34	17	1134
23148	11639	4608	913	84869
174	161	34	17	1140
23248	11639	4608	913	85000
177	161	34	17	1147
23500	11639	4918	1119	85876
141	157	35	17	1151
23804	11649	4906	1119	86383
252	57	45	14	1152
31322	3770	4111	1089	92377
284	57	45	14	1184
31322	3770	4111	1089	92737
219	93	46	19	1155
29886	5954	5467	1405	96898
219	94	46	19	1176
29886	6058	5467	1405	98804
209	60	26	18	1185
27962	4547	4259	1825	99605

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات وزارة السياحة و الصناعة التقليدية. إحصائيات السياحة لسنة 2014،

<http://www.matta.gov.dz/images/statourisme.pdf>

حيث يشكل المنتج الحضري والشاطيء الجزء الأكبر من المنتج العام السياحي

سواء من حيث عدد الفنادق أو عدد الأسرة، إذ يسيطر على المنتج السياحي الجزائري المنتج الحضري بشكل واضح. كما نلاحظ أن هناك قصور كبير في العرض السياحي في الجزائر من حيث العدد الإجمالي للطاقة الإيوائية من جهة وفي توزيع هذا العرض من جهة أخرى.

2. الطلب السياحي؛

تأثرت السياحة الجزائرية بالأزمة الاقتصادية العالمية، وعدم الاستقرار الأمني في البلدان المجاورة، وتؤكد الأرقام المسجلة لسنة 2014، على وجه الخصوص ذلك. وقد سجلنا انخفاضا كبيرا بنسبة 16% تقريبا في إجمالي عدد السياح الذين يدخلون الجزائر، مع تراجع 23% للجزائريين المقيمين بالخارج وحوالي 2.5% للسياح الأجانب. وفي نهاية سنة 2015، كان هناك انخفاض بنسبة 25.70%. سجل هذا الانحدار بقوة في عدد الوافدين الجزائريين المقيمين في الخارج (حوالي 54%). ومن ناحية أخرى، ارتفع عدد السياح الأجانب بشكل ملحوظ بنسبة 15.21% مقارنة بسنة 2014.²

أ- أسباب السياحة في الجزائر: اختلفت أسباب اختيار الجزائر كوجهة سياحية، لكن أهم هذه الأسباب³ :

✓ التسلية والترفيه: السياح الوافدون من أجل الترفيه والاستجمام، يستمرون في تحقيق أعلى نسبة من السائحين الأجانب، حيث تباينوا في الفترة 2011 - 2015، وأعلى معدل سجل في عام 2012، أي 71.51% وأدنى كثافة سجلت في عام 2014 و 65.05%. وفي عام 2015 دخل 66.76% من السياح الأجانب إلى الجزائر لأغراض الترفيه والتسلية. ومن حيث النمو، وبعد الانخفاضات المتتالية في عامي 2013 و 2014، ارتفع عدد السياح بنسبة 18.24% خلال عام 2015.

✓ تجارة (أعمال): لا تزال سياحة الأعمال قوية في مواقعها، وفي التدفقات السياحية إلى بلدنا، والإحصاءات المسجلة تؤكد هذا الاتجاه الإيجابي، ومعدلات النمو تتزايد بشكل دائم. وكانت أكبر زيادة في عام 2014 (13.32%)، وارتفع العدد من 267,789 في عام 2011 إلى 358,785 في عام 2015.

✓ المهمات: لا يزال نمط المهمات متواضعا من حيث عدد الداخلين إلى الجزائر، فإن وزنها في إجمالي عدد السياح الأجانب لم يتجاوز 0.44% خلال السنوات الخمس (2011-2015).

ب- تدفق السياح على وجهة الجزائر: أما عن تطور عدد السياح الوافدين إلى الجزائر فنجد:

الجدول رقم (05): تدفق السياح خلال الفترة 2005-2015

السنوات	عدد الأجانب	عدد الجزائريين المقيمين بالخارج	المجموع
2005	441206	1001884	1443090
2006	478358	1159224	1637582
2007	511188	1231896	1743084
2008	556697	1215052	1771749
2009	655810	1255696	1911506
2010	654987	1415509	2070496
2011	901642	1493245	2394887
2012	981955	1652101	2634056
2013	964153	1768578	2732731
2014	940125	1361248	2301373
2015	1088121	626873	1709994

المصدر: الموقع الرسمي لوزارة السياحة و الصناعات التقليدية : www.mta.gov.dz

Ministère de l'Aménagement du Territoire du Tourisme et de l'Artisanat, **Production des Statistiques du Tourisme en Algérie**, Palais des Nations , Alger, 13, 14 et 15 février 2017.

ونلاحظ من خلال الجدول أن عدد السياح من الصنفين في تزايد مضطرب من سنة لأخرى خاصة خلال السنوات الأخيرة. حيث يشكل عدد الجزائريين المقيمين بالخارج النسبة الأكبر من عدد السياح. ولا يزال عدد السياح الوافدين إلى الجزائر أقل بكثير من إمكاناتها السياحية الهائلة، ويعود ذلك أساسا إلى قلة المنشآت والمشاريع السياحية رغم وجود مشاريع مبرمجة لكن عدد المنجز منها يبقى ضعيف ومستوى أدائها المتوسط في العديد من مجالات العرض السياحي .

II. الأسواق الرئيسية المنافسة للقطاع السياحي الجزائري و تنافسيته :

1. الأسواق الرئيسية المنافسة للقطاع السياحي الجزائري :

في محيط جنوب المتوسط هناك ثلاث جهات يمكن أن تكون منافسا مباشرا لقطاع

السياحة في الجزائر بحكم:

أ- الموقع الجغرافي القريب.

ب- القدرات السياحية المتشابهة.

ج- وجود عرض تسعيري وقدرات من نفس المستوى.

هذه الوجهات هي: تونس، المغرب، ليبيا كمنافسين مباشرين. وذلك رغم ما تعرفه تونس وليبيا من أزمات سياسية وأمنية جعلتها تتراجع في ترتيب مؤشر التنافسية لقطاع الأسفار والسياحة، مع تحسن الوضعية التنافسية للمغرب حيث احتلت المرتبة 62 عالميا في سنة 2015 مقارنة بالمرتبة 71 سنة 2013 والمرتبة 9 بين دول الشرق الأوسط و شمال إفريقيا في سنة 2013. في حين احتلت الجزائر المرتبة 13 بين دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

2. تنافسية قطاع السياحة في الجزائر :

حسب تقرير السياحة والسفر العالمي لسنة 2017 تحتل الجزائر المرتبة 118 عالميا بعد أن كانت تحتل المرتبة 123 سنة 2015. والجدول التالي يوضح ترتيب الجزائر في السنوات الأخيرة حسب ذات التقرير.

الجدول رقم (06): ترتيب الجزائر حسب مؤشر تنافسية قطاع الأسفار والسياحة.

السنة	2007	2008	2009	2011	2013	2015	2017
الترتيب العام	93	102	115	113	132	123	118
التنقيط العام	3.7	3.5	3.8	3.4	3.07	2.93	3.07

Source :World Economic Forum, The Travel & Tourism Competitiveness Reports (2007, 2008, 2009, 2011,2013,2015,2017).

وأرجع ذات التقرير احتلال الجزائر لهذه المرتبة المتدنية، سواء مقارنة بالدول الشرق الأوسط و شمال إفريقيا أو على المستوى العالمي إلى المخاوف المتعلقة بالوصول إلى الأسواق، إلى جانب ضعف الترويج للمنتوج السياحي المحلي وذلك رغم ما تزرخ به البلاد من ثروات طبيعية وتراثها الثقافي و التاريخي الغني الذي لا تزال تحتفظ به عدد لا بأس به من الولايات حسب نفس التقرير.

وقد اعتمد تقرير تنافسية قطاع السياحة والأسفار لسنة 2017 في تحليله لتنافسية قطاع السياحة والأسفار في الدول المشاركة، والبالغ عددها (136) دولة على 14 مؤشرا تقيس العوامل والسياسات المتصلة بقطاع السفر والسياحة التي تؤثر في محصلتها على التنافسية للدول في هذا القطاع، ويعرض الجدول التالي ترتيب الجزائر والتنقيط الذي حصلت عليه من خلال جميع المؤشرات الجزئية المكونة للمؤشر الكلي لتنافسية القطاع لسنة 2017 حسب ذات التقرير.

الجدول رقم (07): ترتيب الجزائر حسب مؤشر تنافسية قطاع الأسفار و السياحة حسب تقرير 2017.

المؤشر	الترتيب العام من 136	التنقيط العام من 07
مؤشر التنافسية لقطاع الأسفار و السياحة	118	3.07
بيئة الأعمال	110	4.0
الأمن والأمان	81	5.3
الصحة، و النظافة العامة	89	4.99
الموارد البشرية وسوق العمل	112	4.0
الجاهزية تقنية المعلومات والاتصالات	96	3.7
الأولويات السياحة والسفر	131	2.8
الانفتاح الدولي	134	1.5
السعر التنافسي	04	6.0
الاستدامة البيئية	106	3.7
البنية التحتية للنقل الجوي	100	2.1
البنية التحتية للأرض و الميناء	105	2.5
البنية التحتية للخدمات السياحية	131	2.1
الموارد الطبيعية	124	2.2
الموارد الثقافية و أعمال السفر	53	2.1

Source :World Economic Forum, *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017: Paving the way for a more sustainable and inclusive future*, Geneva, 2017, p81 .

حيث تبين تقديرات المنتدى الاقتصادي العالمي أن الجزائر لا تزال متأخرة في أغلب المجالات الداعمة للقطاع السياحي، مما يجعلها وجهة غير سياحية . و ذلك رغم تحسن مؤشر تنافسية القطاع لسنة 2017 مقارنة بسنة 2015. غير أن الجزائر لازالت تعاني ضعف كبير في السياسات السياحية المعمول بها، و التي لا تلبي المأمول منها، مما يستوجب عليها إعادة النظر في السياسات و الأطر التشريعية بغية تحسين الأداء التنافسي.

III. المزيج التسويقي السياحي لوجهة الجزائر و نقائصه :

1. المزيج التسويقي السياحي لوجهة الجزائر :

أ- المنتج السياحي: غياب النظرة للمنتجات السياحية الجزائرية وعدم صيانة المواقع وتثمينها وغياب مواد مثيرة للجاذبية للمنتج السياحي، فضلا عن عدم استجابة الفنادق للمعايير الدولية.

ب- التسعير : الخدمات المقدمة مرتفعة السعر خاصة للزبائن المحليين مقارنة مع المنافسين (الدول المغاربية).

ج- الترويج: ضعف وسائل الترقية والإعلام وذلك راجع إلى ⁴ :

✓ تركز مواقع الانترنت على ترقية الصحراء والاكتشاف الثقافي.

✓ ضعف تسويق وجهة الجزائر من طرف وكالات السفر.

✓ ضعف توزيع المطبوعات المنجزة من طرف مديريات السياحة رغم جودة بعضها أحيانا .

✓ لا تزال إلى حد الآن أدوات السهر على الأنشطة السياحية غير كافية.

✓ معلومات مشتتة و غير عملية سواء بالنسبة للمستهلك أو لمقدم الخدمة.

د- التوزيع: غياب التحكم في التقنيات الجديدة للسوق لدى وكالات الأسفار ⁵ :

✓ غياب التحكم في التقنيات الجديدة لسوق السياحة الدولية في تحول مستمر.

✓ عدم التكيف مع الطريقة العصرية للتسيير الإلكتروني للنقل قصد تنظيم عمليات الحجز و الخدمات.

✓ خضوع استقبال السياح في الجنوب لوكالات الأسفار الأجنبية التي تحدد وجهتهم.

✓ غياب مخطط للتكوين المستمر.

✓ عدم وجود تنظيم لوكالات الأسفار و ميثاق يحكم المهنة.

✓ أنشطة موجهة نحو السياحة الموفدة 80% عمرة و أسفار نحو الخارج و 10% استقبال (وكالات الجنوب) و 10% تذاكر.

ه- الناس: نقص في تأهيل و مهنية المستخدمين في المؤسسات السياحية و الفنادق خاصة، حيث تشير دراسات المنظمة العالمية للسياحة أن نسبة العمالة غير المؤهلة في القطاع السياحي الجزائري تقدر بـ 66 % من مجموع المشغلين، في حين تسمح المقاييس العالمية ما نسبته 20 % من العمالة غير المؤهلة، فضلا عن غياب الثقافة السياحية في المجتمع الجزائري.

و- البيئة المادية للخدمة (الدليل المادي): تجهيزات سياحية مهمة و هياكل استقبال متآكلة (قديمة)، حيث يوجد عدد قليل من المحطات السياحية العصرية العاملة والمفتوحة تلبي تطلعات الزبائن، حيث تعاني أغلب هذه المحطات من مشاكل جدية في الصيانة.

ز- عملية تقديم الخدمة: طرق التسيير غير متكيفة مع السياحة العصرية ، إضافة إلى المبالغة في إجراءات الحصول على التأشيرات الدخول.

2. نقائص تسويق وجهة الجزائر: من المتعرف عليه أن نجاح أو فشل أية وجهة سياحية يخضع لمدى قدرتها على إغراء الأسواق السياحية ومتعهدي الأسفار بفضل إعداد وتنفيذ برامج تسويقية مهنية ومتكيفة مع خاصية كل سوق موفدة للسياح، غير أن الواقع يؤكد أن التسويق السياحي في الجزائر هو إحدى الحلقات الضعيفة في وجهة الجزائر. ويعود ذلك إلى⁶ :

أ- عدم فعالية المتدخلين؛

✓ على الصعيد المحلي: أظهرت شبكة دواوين السياحة محدوديتها و عدم قدرتها على التكفل الكامل بمهام الإعلام والترقية السياحية (التسويق السياحي) على المستوى المحلي.

✓ على الصعيد الوطني: لم يتمكن الديوان الوطني للسياحة ، الهيئة الرسمية لترقية واجهة الجزائر من الارتقاء على مستوى الرهانات الحقيقية لعمل الترقية والاتصال.

- ✓ على الصعيد الدولي: غياب ممثليات للسياحة الجزائرية على مستوى أهم الأسواق الموفدة، ما يعيق بقوة وجهة الجزائر على مستوى التنافسية والجاذبية.
- ب- عدم تكيف برامج العمل: بالرغم من المجهودات المبذولة، تعاني وجهة الجزائر من:
 - ✓ عجز في الصورة ونقص في الشهرة.
 - ✓ غياب العدوانية أثناء المشاركة في المعارض والصالونات المتخصصة على المستوى الدولي .

✓ عجز في الإعلام والاتصال لسبب أساسي:

- الغياب شبه التام للرحلات الصحفية باتجاه مقدمي خدمات الأسفار (وسائل الإعلام، منظمو الرحلات، زعماء الرأي العام...)
- عدم وجود على مستوى الأسواق الدولية للأسفار وسائط إعلامية وإشهارية نوعية وبكمية كافية حول وجهة الجزائر.
- عدم وجود دليل سياحي حول الجزائر يحمل العلامة الدولية "هاشيت جاغوار" hachette- jaguar
- وحده الدليل "الداهية الصغير" la petit futé والدليل الرئيسي طبعة 2006 اللذان طبعا عددا خاصا "الجزائر" يتضمن معلومات حول القدرات السياحية وفرص الإقامة.
- غياب بوابة رسمية ومهنية احترافية حول وجهة الجزائر وغياب روابط مفيدة وجذابة على شبكة الإنترنت قصد التعريف بالقدرات السياحية للأقطاب.
- غياب الأنشطة المتعلقة بالأحداث والموضوعات حول الجزائر السياحية التي يتعين تنظيمها بصفة دورية على مستوى الأسواق الخارجية.
- غياب الحملات الإعلامية والاتصال ذات حجم متوسط حول القنوات التلفزيونية ذات الإقبال الكبير والقنوات المتخصصة.

ثانيا: آليات التسويق السياحي وفق المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة لأفاق 2030

I. تقديم المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية :

يشكل المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT 2030 الإطار الإستراتيجي المرجعي للسياسة السياحية في الجزائر، ويعلن نظرة الدولة الجزائرية للتنمية السياحة الوطنية في مختلف الأفاق على المدى القصير 2009، المدى المتوسط 2015، والمدى الطويل

2025 الذي تم تمديده إلى غاية 2030 في إطار التنمية المستدامة، محددا الأدوات الكفيلة بتنفيذ هذه النظرة وشروط تحقيقها. المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT 2030 جزء من المخطط الوطني للتهيئة الإقليمية SNAT 2030⁷. وتسعى الدولة من خلال هذا المخطط إلى تحقيق نقاط مهمة تتمثل في⁸:

1. تحسين التوازنات الاقتصادية الكلية: التشغيل، النمو، الميزان التجاري، والمالي والإستثمار.
 2. توسيع الآثار المترتبة عن هذه السياسة إلى قطاعات أخرى (الفلاحة، الصناعة التقليدية، النقل، الخدمات، الصناعة، التشغيل....).
 3. المساعدة على المبادلات و الإنفتاح سواء على الصعيد الوطني أو الدولي.
 4. التوفيق بين النهوض بالقطاع السياحي والحفاظ على البيئة.
 5. تهمين القدرات الطبيعية التاريخية والثقافية للبلاد (كون هذه العناصر تشكل أهم عنصر في إستراتيجيات الجذب السياحي، يجب إحترام التنوع الثقافي، وحماية التراث والمساهمة في التنمية المحلية)
 6. تحسين صورة الجزائر وإمكانيات سوقها المحلية.
- II. الحركيات الخمس لتفعيل السياحة :

هي روافع لتفعيل التحول السياحي لبلاد، لجعل الجزائر كوجهة أصلية وتنافسية، وتتمثل في⁹:

1. تهمين الجزائر كوجهة سياحية من أجل زيادة جاذبية و تنافسية الجزائر.
2. تطور الأقطاب والقرى السياحية للامتياز عن طرق عقلنة الاستثمار والتنمية.
3. نشر مخطط السياحة النوعية (PQT) من أجل تطوير الامتياز للعرض السياحي الوطني بإدراج التكوين بالترقية المهنية، التربية، الانفتاح على تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتموقع في ميادين سياحية جديدة تماشيا مع التوجهات العالمية الجديدة.
4. ترقية التواصلية والتناسق في العمل، وتمفضل الشبكة السياحية وإقامة الشراكة العامة - الخاصة.
5. تعريف وتنفيذ مخطط تمويل عملياتي لدعم النشاطات السياحية و المرقين- المطورين و استقطاب المستثمرين المحليين و الدوليين.

III. مخطط تسويق وجهة الجزائر (مخطط الإتصال و ترقية) ¹⁰ :

إن تثبيت صورة الجزائر كوجهة سياحية يمر بضرورة بوضع استراتيجية تسويقية، تتضمن هذه الإستراتيجية الأسس الضرورية لخلق وجهة سياحية تنافسية، تكون أبرز ملامحها الابتكار والنوعية، وذلك بتحديد هوية واضحة، والتكيف الواسع للعرض حسب الطلب الدولي والوطني، وتطوير حملات الإتصال المؤثرة.

1. أهداف مخطط تسويق وجهة الجزائر (الإتصال والترقية) :

- أ- بناء صورة جديدة و توسيع / تقوية شهرة الوجهة.
 - ب- إبراز الميزات الجوهرية للوجهة.
 - ج- تنظيم حملات اتصال متعددة التأثير.
 - د- إعداد تحليل متخصص عن العرض الحالي في الجزائر و كذا تحليل المنافسة.
 - هـ- تحديد / خلق منتج / وجهات جديدة (أي متميزة بالمقارنة لوجهات الجوار).
 - و- أفضل إستراتيجية في الإستهداف لجذب المزيد من السواح.
 - ز- التكفل بالتدفق المتزايد للسواح.
 - ح- وضع إستراتيجية تجارية (أي إرسال قوائم لوكالات الإتصال بلندن أو غيرها و التي تستطيع أن تحول التوصيات الإستراتيجية إلى حملات ترقية فعالة).
2. مكونات مخطط تسويق وجهة الجزائر: وتتكون من ثلاث محاور رئيسية :
- أ- أن تركز إستراتيجية التسويق على :
 - دراسة سوق العرض و الطلب.
 - التعرف على الأسواق المستهدفة ذات الأولوية.
 - توجهات أهداف التسويق لكل سوق.
 - التعرف على ثنائية المنتج / الأسواق.
 - تحديد الإستراتيجيات التجارية.
 - ب- تنفيذ مخطط ميداني للأعمال يركز على :
 - التحديد والترتيب التدريجي للأهداف التي يرمي إليها مخطط "الإتصال والترقية".
 - إعداد أدوات الإتصال والترقية و وسائل التنفيذ.
 - بناء صورة جديدة ، وتوسيع شهرة وجهة الجزائر.

ج- وضع جهاز للمراقبة المستدامة و الرصد السياحي مع مركز حقيقي للموارد السياحية وسوق السياحية : نظام دائم لمراقبة و تقييم السياحي (SPOET).

3. قواعد مخطط تسويق وجهة الجزائر: يرتكز المسعى الجديد لمخطط تسويق وجهة الجزائر على سبع قواعد أساسية هي¹¹ :

أ- الثقافة والذهنية: اختيار وضعية هجومية مستمرة، لغزو الأسواق لعدة سنوات إعداد الصورة و إعداد السوق من أجل " الإتصال و البيع " .

ب- الالتزام:

- تنشيط و تنسيق متناسب و الدائم لكل مخطط التسويق.

- تجنيد وسائل الإتصال الحديثة : مالية ، بشرية و تقنية.

- مطلب (ضرورة) الإحترافية و النوعية.

ج- الأدوات: اللجوء إلى التنشيط بالإعلام المتعدد الوسائط، أفلام ، أقراص ، صفحات الانترنت ، شاشات فيديو ، فضاءات السمعية البصرية.

د- فضاءات الإتصال:

- تبني وضعية مراقبة ورصد استراتيجية على المستوى الوطني: جناح بكل قطب امتياز،

يوفر خمس وظائف: الإستقبال، الإعلام، فضاء المحلات، المعارض، فضاءات الصور.

- على المستوى الدولي: استخدام "دار الجزائر" كفضاء لرصد الأسواق الدولية.

هـ- المنهج:

- شراكة فعالة على المستوى المحلي و المستوى الدولي.

- امتلاك مرجع مشترك للتجانس، التنسيق والتعاون.

- توحيد العمل في كافة الهيئات: الوكالة الوطنية الجزائرية للسياحة ONAT

الوكالة الوطنية للسياحة ONT و دار الجزائر .

- تشجيع ربط السياسات القطاعية.

- هيكلة والحفاظة على الشركاء مع المحترفين.

و- الرصد والمراقبة: جعل الرصد أداة إرشاد وقياس لـ: القياس، المقارنة، الإستباق والتفاعل.

4. المنتجات السياحية الواجب ترقيتها وتسويقها: يفرض المخطط التوجيهي للتهيئة

السياحية تنوع الفروع والمنتجات وإنطلاقا من ذلك فقد حدد هذا الأخير الفروع

(المنتجات) الخمسة التي تستدعي الترقية:

- أ- السياحة الشاطئية: التموقع الهجومي على المستوى المتوسطي: المخطط الأزرق/ عناية، جيجل، بجاية، بومرداس، الجزائر، تيبازة، مستغانم، عين تموشنت، تلمسان.
- ب- السياحة الصحراوية: ترقية السياحة الصحراوية والتزحلق على الرمال: بسكرة، الوادي، غرداية، جانت، تمنراست، توات قرارة، بشار، النعامة، البيض.
- ج- سياحة المدن و الأعمال: تنمية سياحة المدن والأعمال "حول المدن الكبيرة": مخطط السياحة المدينة / عناية قسنطينة، الجزائر العاصمة، وهران، غرداية.
- د- السياحة العلاجية : تحديث و تطوير سياحة الرعاية، والصحة والرفاهية: قالمة ، بسكرة ، البليدة، عين الدفلى، معسكر، سعيدة.
- هـ- السياحة الثقافية والدينية: وهي مرتبطة بالمواسم و الأحداث: تبسة، سوق هراس، الطارف، باتنة، سطيف، معسكر، تيبازة ، إليزي.
- مع تعزيز وتثمين النشاطات ذات القيمة المضافة العالية: الغولف، التحليق، الرياضات المائية و التركيز على السياحة الداخلية في كل من هذه الفروع.
5. الأسواق و الأدوات التسويقية حسب كل سوق : يسعى مخطط تسويق وجهة الجزائر إلى تعزيز صورة الجزائر على مستوى ثلاث أسواق: الأسواق المطلوب المحافظة عليها، الأسواق الواعدة ، و الأسواق البعيدة . وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.
- الجدول رقم (08): مخطط تسويق وجهة الجزائر مبين بالعمل ، الأهداف وأدوات التسويقية

لتحقيق ذلك

الأسواق	الأهداف	أدوات التسويق
كل الأسواق	كل الأهداف	ابتكار " توقيع " جديد : ميثاق تخطيطي وخط أساسي Base line موقع انترنت بثلاث فضاءات (محترفين، صحافة ، الجمهور عام) متعدد اللغات
أسواق ذات الأولوية	المحترفون؛ دواوين السياحة، وكالات السفر	- البحث التجاري - تكوين فرق البيع - التدريب السياحي. - رسالة إخبارية. - ورش العمل - المعارض. - تسويق عبر الشبكة Web marketing : فضاء للمحترفين يشجع الميل للسوق الفرنسية ، الإسبانية و الإيطالية.
فرنسا اسبانيا ايطاليا ألمانيا	الصحافة	- التسويق عبر الشبكة: فضاء إعلامي (يشجع ميل فرنسي ، اسباني و ايطالي) - نشرات ، ملفات صحفية، رسائل اخبارية - رحلات إعلامية. - نشاطات الشخصيات مهمة جدا.

- محطات تمثيل: دار الجزائر في العواصم (باريس، مدريد، روما، برلين). - تسويق عبر الشبكة: فضاءات جمهور كبيرة (الإعلانات الفرنسية، الأسبانية، الإيطالية) - مخطط الإعلام الصورة: التلفزيون، عرض الإعلانات في العواصم، دعم شركات الطيران. - مخطط الإعلام بالمنتجات: الصحافة المتخصصة (الصحراء - السياحة - الاقتصادية)، السياحة البيئية، الأنترنت (شراء عصابات الرأس، الأربطة و المرجعيات) - أحداث الصالونات الهامة ذات الجمهور الكبير.	المستهلكون؛ تسليية، أعمال	
- البحث التجاري - الصالونات الكبرى للمحترفين. - التسويق عبر الشبكة: فضاءات المحترفين " الخيار اللغة الإنجليزية" - التسويق عبر الشبكة: فضاء الصحافة بالإنجليزية، الفرنسية، الإسبانية، الإيطالية. - نشرات، ملفات إخبارية، رسائل صحفية.	المحترفون؛ دواوين السياحة، وكالات السفر	الأسواق الواعدة بريطانيا هولندا
- التسويق عبر الشبكة: فضاءات الجمهور العريض "خيار اللغة الإنجليزية" - صالونات كبرى للجمهور العريض "عمليات تجريبية"	مستهلكون؛ الترفيه، الأعمال	
- التسويق عبر الشبكة: فضاء للمحترفين "خيار اللغة الإنجليزية". - اختبار البحث التجاري .	المحترفون؛ دواوين السياحة، وكالات السفر	النمسا الدول الإسكندنافية
- التسويق عبر الشبكة: فضاء للمحترفين . - الإستكشاف التجاري باتجاه السياحة المتخصصة، صيد، قنص، وأعمال. - فضاءات الجمهور العريض، الإنجليزية، العربية، الفرنسية. - مساعي تجارية. - علاقات عامة، و اللوبيينغ.	المحترفون؛ شركات المؤسسات والتنمية الاقتصادية	السواق البعيدة لكنها مستقبلية دول الخليج
نشرات، ملفات إخبارية، رسائل إخبارية.	الصحافة	
- التسويق عبر الشبكة: فضاء المحترفين. - تكوين فرق البيع. - التدريب السياحي. - تنظيم الورشات. - الرسالة الإخبارية.	المحترفون؛ دواوين السياحة، وكالات السفر	السوق المحلي الجزائريين المقيمين
- التسويق عبر الشبكة: الفضاء الصحفي. - نشرات، ملفات إخبارية، رسائل إخبارية.	الصحافة	

	- الرحلات الصحفية. - نشاطات الشخصيات المرموقة	
	- مخطط إعلامي "منتجات واسعة الإستهلاك": التلفزيون، الصحافة، اليوميات الجمهور الكبير	مستهلكون: الجمهور الكبير
	العلاقات العامة، التكتلات "اللوبيينغ"	المقررين المنتجات أعمال/ مؤتمرات
	مخطط إعلامي "منتجات الاختصاصية": الصحافة المتخصصة/ وقنوات متخصصة	المستهلكون: الاختصاصيون
	- التسويق المباشر(البريد،البريد الإلكتروني):عمليات "السفراء" بطاقة الضيف. - مخطط الإعلامي: "المنتجات": التلفزيون الجزائري، القنوات العربية	المستهلكون مقيمين الجزائريين غير

Source : Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Environnement et du Tourisme,
"SDAT 2025 : Le plan stratégique : les cinq dynamiques et les programmes d'actions
 touristiques prioritaires", Janvier 2008, p 28-29-30.

ثالثا: النتائج متوسطة المدى للمخطط التسويقي السياحي لوجهة الجزائر وفق المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة لأفاق 2030

رغم أن مخطط وجهة الجزائر الذي جاء ضمن المخطط الوطني لتهيئة السياحة،
 يعتبر إطارا مرجعيا هاما يعكس رغبة الدولة الجزائرية في النهوض بالقطاع، من خلال
 صياغة ورسم الخطوط العريضة لتطوير السياحة في البلاد للفترة القادمة، إلا أنه وبعد
 وصولنا للمدى المتوسط للمخطط (2015) النتائج المحققة فعليا تبقى محتشمة ولا تصل
 إلى التطلعات التي يسعى إليها المخطط على الورق، حيث بقيت معظم معالمها مجهولة لحد
 الآن، و تعكس في أغلب الأحيان حالة الفوضى والارتجالية التي يعيشها القطاع، ونسجل في
 هذا الإطار مايلي:

1. التأخر الكبير في إعداد والمصادقة على مخططات التهيئة السياحية (PAT)
 والمخططات التوجيهية للتهيئة السياحية الخاصة بالولايات (SDAT-W)، حيث أن
 85% من المشاريع السياحية الجاري إنجازها تتواجد خارج مناطق التوسع السياحي،
 كما أن 98% من المساحة العقارية المتوفرة في هذه المناطق لم يتم استغلالها لغاية
 اليوم¹².

2. مواجهة المديرية المحلية لمشاكل في منح الصفقات لإجراء الدراسات للمخططات
 التوجيهية للتهيئة السياحية نتيجة لعدم توفر الكفاءة اللازمة لمكاتب الدراسات التي

تسعى للحصول على هذه الصفقات، أو مشاكل متعلقة ببعض قوانين منح الصفقات العمومية.

3. ضعف الشراكة وتنسيق الجهود بين الفاعلين في القطاع رغم بعض المحاولات كإنشاء الفيدراليتين الوطنيتين لدواوين السياحة وأصحاب الفنادق والليجان يعتبران شركاء مع الفيدرالية الوطنية لوكالات السياحة والأسفار والنقابة الوطنية لوكالات السفر والسياحة ولتجسيد كل القرارات المتخذة في إطار تشاوري بين هذه الهيئات إلى إجراءات ملموسة على أرض الواقع.
4. برنامج الشراكة بين وزارة السياحة والصناعة التقليدية ووزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال الرامي إلى توسيع استعمال تقنيات الاتصال الحديثة لتعزيز القدرات التنافسية للوجهة الجزائر.
5. عدم وضوح صورة الجزائر التي لازالت تعاني من التصورات السلبية للفترة السابقة.
6. غياب الاهتمام الجدي بالترويج السياحي في الجزائر، رغم الخطاب الرسمي القوي نظريا في هذا المجال.
7. نشاطات وكالات السياحة والسفر التي تعتبر أساس العرض السياحي، لازالت تركز في معظمها على "تصدير" السياح الجزائريين إلى الخارج خصوصا في إطار سياحة الحج العمرة، ولازالت تعزف عن تطوير نشاطات السياحة الاستقبالية والداخلية¹³.
8. اكتفاء وسائل الإعلام المحلية بالإعلان عن مختلف التظاهرات السياحية التي يقوم بها الديوان، كالمصالون الدولي للسياحة والأسفار والملتقيات السياحية، إضافة إلى بعض اللوحات البسيطة عن مجموعة من المواقع السياحية تظهر أحيانا في التلفزيون.
9. تنافسية القطاع لا تزال ضعيفة مقارنة بدول العالم، وخاصة دول الجوار التي تصنف من الوجهات الرائدة عالميا.

الخاتمة

في ختام هذا البحث نخلص إلى أن آليات و أدوات التسويق السياحي وفق لما جاء به المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية 2030 لم تفعل واقعيًا و بذلك فهي لم تقدم الدعم الكافي لتسويق وجهة الجزائر، ويظهر ذلك في أنه رغم وصولنا للمدى المتوسط للمخطط الوطني لتهيئة السياحة (2015) إلا أن النتائج المحققة في جانب تسويق السياحي لوجهة الجزائر تبقى ضعيفة ومحتشمة ولا تتطابق مع ماهو مخطط على الورق، إذ لا بد من السعي لإنجاح التسويق السياحي في إطار المخطط الوطني لتهيئة السياحة أفاق 2030 مما سيمكن للدولة الجزائرية بالنهوض بالقطاع السياحي وترقيته، فهذه الأخيرة مطالبة بالقيام بمجموعة من الإجراءات للإستدراك التأخير وسد الفجوات في تنفيذ آليات التسويق السياحي وفق لهذا المخطط و ذلك بـ:

- العمل المشترك والجاد من قبل كل الفاعلين خاصة وكالات السياحة والأسفار، والفندقيين، والحركات الجمعوية، والجماعات المحلية برؤية تسويقية موحدة للنهوض بالسياحة
- تنمية الصناعات التقليدية والحرفية ذات الطابع التراثي وتلك المرتبطة بشكل مباشر بدعم الصناعة السياحية، لما لها من دور مهم في الترويج للمناطق السياحية.
- التشديد على أهمية إشراك الإعلام السياحي المتخصص في الترويج للسياحة، باعتباره أحد الفاعلين المهمين في تحسين وجهة الجزائر السياحية فمن غير المعقول أن نروج للسياحة في الجزائر بدون اللجوء إلى وسائل الإعلام بثتى أنواعها .
- دعم البنى التحتية واستكمال البنية التشريعية وتنفيذ القوانين المنظمة للسياحة. مع ضرورة التنوع في الاستثمارات السياحية وعدم التركيز على الفنادق والمؤسسات الإيوائية وإهمال الاستثمار في باقي المجالات المكملية كنوادي الترفيه والتسلية، إذ لا بد من تنويع المنتج السياحي الجزائري .
- إنعاش الترويج السياحي وتنظيمه.
- تحفيز وكالات السفر الجزائرية على تشجيع السياحة الداخلية والترويج لصورة الجزائر، حيث تفضّل غالبية الوكالات الوجهات السياحية الخارجية .

الهوامش والإحالات

1. المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة 2025، "تشخيص وفحص السياحة الجزائرية"، المجلد 1، وزارة تهيئة الإقليم البيئة و السياحة، الجزائر، جانفي 2008، ص72.
2. Ministère de l'Aménagement Territoire du Tourisme et de l'Artisanat, **Production des Statistiques du Tourisme en Algérie**, Palais des Nations , Alger, 13, 14 et 15 février 2017,p7.
3. Idem,p8.
4. المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة 2025، "تشخيص وفحص السياحة الجزائرية"، المجلد 1، مرجع سابق، ص71.
5. نفس المرجع ، ص 54.
6. نفس المرجع، ص62.
7. نفس المرجع، ص4.
8. Kamel Bouadam, **"The National Strategy Of Tourism Development In Algeria: Issues,Opportunities And Limitations "** , Review of Applied Socio- Economic Research, 2011.
9. المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة 2025، "المخطط الإستراتيجي، الحركات الخمس وبرامج العمل السياحي ذات الأولوية"، المجلد 2، وزارة تهيئة الإقليم البيئة والسياحة، الجزائر، جانفي 2008، ص5.
10. نفس المرجع، ص ص23-24.
11. Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Environnement et du Tourisme, **"SDAT 2025 " : Le Plan Stratégique : Les Cinq Dynamiques Et Les Programmes D'actions Touristiques Prioritaires"**, Janvier 2008,p25
12. محمد بن مرادي وزير السياحة و الصناعة التقليدية، كلمة بمناسبة: الجلسات الوطنية الثانية للسياحة، قصر الأمم، 14 و15 أفريل 2013.
13. نفس المرجع.

آليات إنشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر Mechanisms for the establishment and support of small and medium enterprises in Algeria

الدكتورة: بلخضر مسعودة، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر*
Dr/ Bellakhdar Messaouda

الملخص

كثر الحديث مؤخرا عن ضرورة التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة بعد النتائج المرضية التي حققتها في الدول المتقدمة على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، ولذا سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية إلقاء الضوء أكثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مع التطرق للاهتمام الذي أولته الدولة من أجل تطويرها ودعمها والارتقاء لتحقيق التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال العديد من الآليات سواء لإنشائها أو لتطويرها وتمويلها.
الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، آليات الإنشاء والدعم، آليات التمويل.

ABSTRACT

In the context of diversifying the national economy and finding alternatives to the shift from the rental economy to the productive economy, there has been a recent talk about the need to focus on small and medium enterprises, especially after the satisfactory results achieved by these enterprises in developed countries at the economic and social levels. In this paper we will try to shed more light on the small and medium enterprises in Algeria, while addressing the attention given by the State to develop, support and promote economic development through a number of mechanisms both for establishing, developing and financing them.

Keywords: small and medium enterprises, Construction and support mechanisms, Financing mechanisms.

*أستاذة محاضرة (أ)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، دولة الجزائر

المقدمة

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النسيج الاقتصادي الذي أصبح كمحرك لعجلة التنمية في الاقتصاد الوطني لأي دولة من دول العالم، بعد أن كان الاعتقاد السائد أن المؤسسات الكبرى هي التي تمكن من تحقيق التنمية، فأصبح موضوع دعمها وتطويرها من أكثر المواضيع التي تشغل حيز اهتمام كبير في عملية التنمية، وهو ما رشحها لأن تكون من الوسائل الأفضل والأهم للإنعاش الاقتصادي لتمييزها بسمات جعلتها تجمع بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

توجهت الجزائر انسجاما مع توجه سياستها الاقتصادية نحو التنوع الاقتصادي إدراكا منها بأهمية الدور المرتقب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث قامت الحكومة ضمن برنامج الإصلاحات الاقتصادية المعلن عنها في بداية 1988 بتقليص تدخل الدولة وتراجع دورها في إدارة وتسيير وتوجيه هذه المؤسسات، إذ أصبحت المؤسسة الاقتصادية شخصية معنوية متميزة عن الدولة وأصبحت هذه الأخيرة مالكة ومساهمة وهذا ما تضمنه القانون رقم 01/88¹، كما قامت الدولة باستحداث عدة آليات لإنشاء وتنمية هذه المؤسسات، وبالرغم مما تمتلكه الجزائر من إمكانيات وما قامت به من إصلاحات لتطويرها وتفعيل دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بدءا بتقنياتها وإيجاد ميكانيزمات وآليات لإنشائها وترقيتها وتمويلها، إلا أنها لا تزال تحتاج إلى تكثيف الجهود ومواصلة دعمها وتطويرها.

إشكالية الدراسة :

إن الجزائر كغيرها من الدول تسعى إلى تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنمية هذا القطاع، من خلال مرافقتها واستحداث قوانين تنظم نشاطها، بالإضافة إلى خلق آليات تدعمها سواء خاصة بالإنشاء أو التمويل. ومن هنا تتضح إشكالية هذه الدراسة المتمثلة في السؤال التالي "ماهي مختلف الآليات التي اعتمدت عليها الجزائر لإنشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

فرضيات الدراسة :

- تهتم الدولة الجزائرية باستحداث آليات تساعد على إنشاء وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تهتم الدولة الجزائرية باستحداث آليات دعم لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أهمية الدراسة :

تكتسي الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه، حيث تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعا واعدا يمكن أن يلعب دورا هاما في تحريك الاقتصاد الوطني الجزائري وفي تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية، الأمر الذي جعل الدولة الجزائرية تولي اهتماما متزايدا للعناية به، من خلال بحث آليات لإنشائه ودعمه ومرافقة هذا النوع من المؤسسات الأمر الذي تطلب تبني سياسات جديدة في إطار الانتقال إلى اقتصاد أكثر انفتاحا.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، وذلك من خلال النقاط التالية :

- التطرق لخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ومعايير تصنيفها؛
- تسليط الضوء على الدور المرتقب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد الجزائري؛
- تحديد الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
- إبراز دور الدولة في إنشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال خلق عدة آليات للمرافقة والإنشاء وعدة صيغ للتمويل.

تقسيم الدراسة :

للاجابة على إشكالية الدراسة وتحقيقا لأهدافها تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور، تناول الأول ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، أما الثاني فتتطرق لآليات إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتناول المحور الثالث والأخير أهم الآليات المعتمدة لتمويل هذه المؤسسات

المحور الأول- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

1-1- ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تعتبر سنة 2001 منعرجا هاما فيما يتعلق بهذا النوع من المؤسسات، حيث أصدر أول قانون في هذا السياق رقم 18/01 التوجيهي والمتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي حدد تصنيف هذه المؤسسات على أساس معياري عدد العمال ورقم الأعمال، حيث يحتوي هذا القانون في مادته الرابعة على تعريف مجمل لها، لتأتي المواد 5، 6 و 7 لتبين الحدود بينها، حيث وتعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها

القانونية بأنها "مؤسسة انتاج سلع أو خدمات، تشغل من 01 إلى 250 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري دينار جزائري أو لا تتجاوز حصيلتها السنوية 500 مليون دينار². فيما يلي تصنيفها كالاتي:

جدول رقم (01): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المعايير المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي (مليون دج)	الحصيلة السنوية (مليون دج)
مؤسسة مصغرة	1 إلى 9	20	10
مؤسسة صغيرة	10 إلى 49	200	100
مؤسسة متوسطة	50 إلى 250	200 إلى 2000	100 إلى 500

المصدر: صالح صالحي، "أساليب تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الثالث، جامعة سطيف، الجزائر، 2004، ص 22.

2-1- الدور المرتقب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد الوطني

فشلت تجربة الجزائر في التنمية الصناعية لفترة السبعينات بسبب الاعتماد على المؤسسات الكبيرة التي تعتمد على استيراد التجهيزات الرأسمالية المتطورة، ويعزى هذا الفشل إلى أن الإنتاج أصبح يتحدد كميته (الحجم) ونوعيته (الجودة) ومعدلات نموه طبقاً لاتجاهات الطلب الخارجي، على غرار أن التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج مستوردة، إلى جانب محدودية فرص العمل بالنظر للكثافة الرأسمالية المرتفعة في الأدوات الإنتاجية المستعملة، حيث يمثل القطاع الصناعي في النظام الاقتصادي السابق محور الخطط التنموية للبلاد، إلا أنه تأثر بشكل كبير مع التحولات التي شهدتها الجزائر مع بداية الثمانينات من القرن الماضي جراء عدم تحديث القطاع مع التطورات التكنولوجية والإدارية والعالمية، ما أدى إلى انهياره وتحويله نحو الخصوصية³، ويرجع اهتمام الجزائر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظراً للدور الذي يمكن أن تؤديه، من خلال مساهمتها في⁴:

- تنويع مصادر الدخل من خلال إنتاج السلع البديلة للواردات وإمداد المشاريع بالمدخلات؛
- توسيع الأنشطة التصديرية لهذه المنشآت خاصة التقليدية والحرفية ومساهمتها في الناتج المحلي؛

- توفير فرص العمل والحد من مشكلة البطالة؛

- خلق هيكل صناعي متكامل قادر على جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية؛

- زيادة الوعاء الضريبي وتحقيق مداخيل إضافية لخزينة الدولة؛
- توجه لتحسين الهياكل القاعدية وتدعيم الاستثمار الداخلي؛
- تحسين المستوى المعيشي للأفراد وذلك من خلال توفير المداخيل للأفراد والتي تترجم إلى طلب إضافي في السوق ومنه تحقيق الانتعاش الاقتصادي، أما الجزء الذي لا يستهلك من الدخل يوجه إلى الادخار ومنه توفير مصادر إضافية لتمويل الاستثمار.

المحور الثاني- آليات إنشاء وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
 نظرا للدور الإقتصادي والاجتماعي الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات العالم، قامت الجزائر بوضع عدة برامج وآليات لإنشائها وترقيتها، ومن بينها مايلي:

2-1- حاضنات الأعمال

ظهرت فكرة حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية بمدينة نيويورك سنة 1959، عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال، يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، حيث لاقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا وبعدها تحولت الفكرة إلى ما يعرف بالحاضنة التي تخرج منها الآلاف من الشركات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن فكرة حاضنات الأعمال لم يتم متابعتها بشكل منتظم حتى سنة 1984، حينها قامت هيئة المشروعات الصغيرة (SBA) بوضع برنامج إقامة وتنمية عدد من الحاضنات بلغها في هذه السنة 20 حاضنة، وتزايد بشكل كبير عندما قامت الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال بتنشيط وتنظيم صناعة الحاضنات بمساعدة بعض رجال الصناعة الأمريكيين لمساعدة المؤسسات الصغيرة المبدعة، وقد زاد عدد أعضاء هذه الجمعية من 40 عضوا خلال عامها الأول إلى 1450 عضوا بجميع أنحاء العالم⁵

تعرف حاضنات الأعمال بأنها "عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال خاصة تلك المشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة"⁶، وتعرف كذلك بأنها "آلية من الآليات المعتمدة لدعم

المؤسسات الصغيرة المبتدئة فهي مؤسسة قائمة بذاتها تتمتع بالشخصية الاعتبارية توفر مجموعة من الخدمات والتسهيلات للمؤسسات الصغيرة لتتجاوز أعباء مرحلة الانطلاق، وقد تكون حاضنة الأعمال مؤسسة خاصة أو مختلطة أو تابعة للدولة وهذه الأخيرة تعطى دعماً أقوى⁷، وقد عرفها المشرع الجزائري بأنها "مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"⁸، وتهدف حسب المادة 3 من المرسوم رقم 78-03 لتحقيق الأهداف التالية:

- تطوير التآزر مع المحيط المؤسسي؛
 - المشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها؛
 - تشجيع بروز المشاريع المبتكرة؛
 - تقديم الدعم لمنشئ المؤسسات الجديدة؛
 - ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة؛
 - تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل؛
- تتمثل أهم مهامها وخدماتها في:
- التوطين الإداري والتجاري للمؤسسات الحديثة النشأة وللمتعهدين بالمشاريع؛
 - وضع تحت تصرف المؤسسات المحتضنة تجهيزات المكتب ووسائل الإعلام الآلي؛
 - توفر استقبال المكالمات الهاتفية والبريد وطبع الوثائق واستهلاك الكهرباء والغاز والماء؛
 - تقديم الاستشارات للمؤسسات المرافقة ومتابعتها لأصحاب المشاريع قبل وبعد الإنشاء؛
 - العمل على تدريب أصحاب المشاريع على تقنيات التسيير خلال مرحلة إنضاج المشروع؛
 - التحسيس بإنشاء المؤسسات وتشجيع روح المبادرة من خلال تنظيم مؤتمرات وأيام دراسية؛
 - توفير محلات تتيح الإقامة للمؤسسات المستضافة وتزويده بالدعم اللوجستي؛
 - توفير الدعم المالي من خلال تقديم إعانات وضمان الحصول على القروض لتمويل المشاريع؛
 - المساعدة على تطوير المشاريع المستضافة أثناء وضع الخطط التنظيمية والتجارية والقانونية والصناعية والإدارية وتسيير المؤسسات المنشأة؛
 - إقامة شراكات بين مختلف الفاعلين الصناعيين والمدراء والباحثين والأعوان الماليين⁹

تقوم الحاضنات باستضافة المشاريع خلال مدة تتراوح ما بين 15 شهرا إلى غاية 03 سنوات في محلات مجهزة بكل الخدمات المكتبية من انترنت وغيرها، مقابل إيجار يبلغ 5850 دج خارج الرسوم، كما تعمل على توفير خدمات استشارية تضمنها شبكة قوية من الخبراء في مختلف المجالات (بنكيين، محامين وخبراء في مجال حقوق الملكية الفكرية). وتعد الحاضنة المتواجدة بالمدينة الجديدة سيدي عبد الله بالجزائر العاصمة، أول حاضنة في الجزائر والتي بدأت عملها في جانفي 2010 وتتبع حاضنة الأعمال تطوير المشروع بالكامل، وتضمن التقدم في الهدف المحدد والمخطط له من خلال توفير الخدمات المطلوبة في كل مرحلة من النضج، وخلال سنة 2013 قامت هذه الحاضنة الأعمال باستضافة 70 مشروعا، كما تم إطلاق أول حاضنة مؤسسات في كل من ولاية وهران لها قدرة على استيعاب 30 مشروعا، وإطلاق مشروع إنشاء حاضنات أعمال على مستوى كل من ولايات عنابة، ورقلة وباتنة. والجدول التالي يبين عدد المشاريع المحتضنة وعدد المؤسسات الناشئة في ولايات الجزائر خلال سنة 2016 بالسداسي الأول كالتالي:

جدول رقم (2): عدد المشاريع المحتضنة والمؤسسات الناشئة

الولايات	عدد المشاريع المحتضنة	عدد المؤسسات المؤسسة	النسبة %
أدرار	05	01	20
البيض	13	07	53.85
برج بوعريريج	04	04	100
عنابة	09	02	22.22
بسكرة	06	06	100
ميلة	04	03	75
وهران	13	00	00
باتنة	11	06	54.54
خنشلة	03	00	00
سيدي بلعباس	04	01	25
غرداية	06	06	100
ورقلة	05	00	00
أم البواقي	10	01	10
المجموع	93	37	39.79

المصدر: كشف وزارة الصناعة والمناجم للإحصائيات، الصادر بالسداسي الأول لسنة 2016

2-2- مراكز التسهيل والدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتتمثل في هيئات استقبال وتوجيه ومرافقة لحاملي المشاريع ومنشئي المؤسسات، كما تعتبر قاطرة لتنمية روح المؤسسة إذ أنها تجمع بين كل من رجال الأعمال والمستثمرين والمقاولين والإدارات المركزية ومراكز البحث وكذا مكاتب الدراسات والاستشارة ومؤسسات التكوين وكل الأقطاب الصناعية والتكنولوجية والمالية، وفي هذا الإطار سعت الجزائر إلى وضع الإطار القانوني والتشريعي من خلال المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق 25 فبراير سنة 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاكل المؤسسات، والرسوم التنفيذية رقم 03-79 المؤرخ في 24 ذي الحجة عام 1423 الموافق 25 فبراير سنة 2003 الذي يحدد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة. تتمثل أهدافها حسبها في:

- وضع شبك يتكيف مع احتياجات منشئي المؤسسات والمقاولين؛
- تطوير ثقافة التقاؤل؛
- ضمان تسيير الملفات التي تحظى بمساعدة الصناديق المنشأة لدى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طبقا للتنظيم المعمول به؛
- تقليص آجال إنشاء المؤسسات وتوسيعها؛
- تشجيع تطوير التكنولوجيات الجديدة لدى أصحاب المشاريع؛
- إنشاء مكان التقاء بين عالم الأعمال والمؤسسات والإدارات المركزية والمحلية؛
- البحث على تئمين البحث عن طريق توفير جو للتبادل بين حاملي المشاريع ومراكز البحث وشركات الاستشارة ومؤسسات التكوين والأقطاب التكنولوجية والصناعية والمالية؛
- تشجيع تطوير النسيج الاقتصادي المحلي؛
- تئمين الكفاءات البشرية وعقلنة استعمال الموارد المالية؛
- إنشاء قاعدة معطيات حول نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتكنولوجيات الجديدة؛
- مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاندماج في الاقتصاد الوطني والدولي؛

فيما يتعلق بخدمات مراكز التسهيل وعلى ضوء الأهداف المذكورة فهي تتولى:

- دراسة الملفات التي يقدمها أصحاب المشاريع والإشراف على متابعتها؛
- مساعدة أصحاب المشاريع على تخطي العراقيل التي تواجههم أثناء مرحلة التأسيس؛
- تجسيد اهتمامات أصحاب المشاريع في أهداف عملية وتوجيههم حسب مسارهم المهني؛
- مرافقة أصحاب المشاريع في ميداني التكوين والتسيير؛
- تشجيع نشر المعلومات والدراسات المتعلقة بفرص الاستثمار؛
- دعم وتطوير القدرة التنافسية للمشاريع؛
- مساعدة المؤسسات الجديدة على تحويل واستخدام التكنولوجيات الجديدة¹⁰

فيما يلي جدول يوضح توزيع المشاريع المرافقة من قبل مراكز التسهيل وفقاً لقطاع

النشاط كالاتي:

جدول رقم (03): المشاريع المرافقة من قبل مراكز التسهيل وفقاً لقطاع النشاط

النسبة المئوية %	عدد المشاريع المرافقة	مجال النشاط
28,51	152	الصناعة
25,7	137	الخدمات
12,38	66	الأشغال العمومية
22,51	120	الزراعة
1,31	07	التجارة
8,06	43	الصناعات التقليدية
1,5	08	مشاريع أخرى

المصدر: كشف وزارة الصناعة والمناجم للإحصائيات، الصادر بالسداسي الأول لسنة 2016

3-2- المجلس الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة CNC-PME

جهاز استشاري يسعى لترقية الحوار والتشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجمعيات المهنية من خلال ربط الحوار الدائم والتشاور بين السلطات والشركاء الاجتماعيين بما يسمح بإعداد سياسات واستراتيجيات لتطوير القطاع من خلال تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجمع المعلومات المتعلقة بمنظمات أرباب العمل والجمعيات المهنية... إلخ، تم إنشاء هذا المجلس بموجب نص القانون 01/18، وهو عبارة عن

هيئة استشارية مسؤولة عن تعزيز الحوار والتشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجمعياتهم المهنية من جهة والحكومة من جهة أخرى، وذلك حول مختلف القضايا التي تهدف للتنمية الاقتصادية، خاصة ما تعلق منها بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف القطاعات¹¹.

المحور الثالث- آليات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

3-1- الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ

تم استحداث الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب سنة 1996 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 295/96 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، حيث تخضع لسلطة الوزير الأول ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل والتضامن المتابعة العملية لنشاطها¹². تهتم الوكالة بمرافقة وتمويل الشباب الذين يتراوح سنهم بين 18 و35 سنة، مع إمكانية التمديد إلى 40 سنة، في حالة كون المالك هو المسير وتعهده بخلق 03 مناصب عمل، كما تتولى هذه الهيئة القيام بالمهام التالية:

- تقديم الاستشارة ومرافقة الشباب حاملي المشاريع عند قيامهم بتطبيق مشاريعهم؛
- تقديم الإعانات المالية والشبه مالية للشباب؛
- تزويد الشباب المستثمر بمختلف المعلومات حول الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لتشغيل الشباب، وبكافة الامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها؛
- تشجيع الأشكال الأخرى من الأعمال والتدابير الرامية إلى ترقية الأنشطة وتوسيعها¹³.

تختلف صيغ التمويل المقدمة من الوكالة لإنشاء المؤسسة، وتتمثل في:

❖ صيغة التمويل الثنائي: في صيغة التمويل الثنائي تتشكل التركيبة المالية من المساهمة المالية للشباب ومن قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب؛

❖ صيغة التمويل الثلاثي: تتشكل التركيبة المالية بها من المساهمة المالية للشباب، قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة وقرض بنكي يخفض جزء من فوائده من طرف الوكالة ويتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض¹⁴، وفيما يتعلق بالامتيازات الممنوحة من طرف الوكالة فتتمثل في:

- 1- الإعانات المالية: يمنح نوعان من الإعانات للمؤسسة المصغرة المنشأة في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) ويتعلق الأمر بالإعانات المالية:
 - أ- القرض بدون فائدة: تمنح الوكالة قرض دون فائدة لصيغ التمويل الثنائي والثلاثي؛
 - ب- تخفيض نسبة الفائدة: تتحمل على عاتقها جزءا من تسديد الفوائد المتعلقة بالقرض البنكي الممنوح، ويتعلق التخفيض بصيغة التمويل الثلاثي؛
 - 2- الإعانات الجبائية والشبه الجبائية: تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تسهيلات جبائية وشبه جبائية خلال مرحلتي تنفيذ واستغلال المشروع، كآلاتي:
 - أ- في مرحلة تنفيذ المشروع: يستفيد المستثمر من الإمتيازات التالية:
 - الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة لشراء التجهيزات التي تدخل في تنفيذ الاستثمار؛
 - تخفيض يقدر بـ 5% فيما يخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة والتي تدخل مباشرة في تنفيذ الاستثمار؛
 - الإعفاء من رسوم نقل الملكية بـ 8% على الإكتسابات العقارية؛
 - الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - الإعفاء من الرسم العقاري على البنايات وإضافة البنايات.
 - ب- في مرحلة استغلال المشروع (لمدة 3 سنوات ابتداء من تاريخ انطلاق النشاط و 06 سنوات للمناطق الخاصة) يستفيد من الامتيازات التالية:
 - الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات (IBS)
 - الإعفاء الكلي من الضريبة على الدخل الكلي (IRG)
 - الإعفاء الكلي من الدفع الجزائي (VF)
 - الإعفاء الكلي من الرسم على النشاط المهني (TAP)
 - الاستفادة من تخفيض بـ 7% لاشتراكات أصحاب العمل فيما يتعلق بالمرتبات المدفوعة لأجراء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة¹⁵
- فيما يتعلق بأهم قطاعات النشاط الممولة من طرف الوكالة وقيمة الاستثمارات الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04) : المشاريع الممولة من طرف وكالة ANSEJ حسب قطاع النشاط

قطاع النشاط	عدد المشاريع الممولة	النسبة %	قيمة الاستثمار (مليون دج)
الفلاحة	52367	14.4	187659017228
الصناعة الحرفية	42513	11.7	109205095478
البناء والتعمير	31864	8.7	119623718654
الموارد المائية	541	0.1	316671396
الصناعة	23915	6.6	107706475303
الصيانة	9081	2.5	22988134785
الصيد	1119	0.3	7388160987
الاعمال الحرة	9198	2.5	21123343895
الخدمات	104947	28.8	334794946748
النقل المجهز	13385	3.7	33760568849
نقل البضائع	565630	15.5	145557153559
نقل المسافرين	18985	5.2	46624698041
المجموع	18985	100	1139598027486

المصدر: كشف وزارة الصناعة والمناجم للإحصائيات، الصادر بالسداسي الأول لسنة 2016

3-2- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM

هي نظام عمل تم استحداثه كأداة لمحاربة البطالة والفقر، وتستهدف طالبي قرض بدون حدود عمرية وممن لديهم إرادة لإنشاء نشاط ولا يملكون الأموال الضرورية لذلك، وتم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 الصادر في جريدة الرسمية العدد 06، لسنة 2004.

تشكل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر أداة لتجسيد سياسة الحكومة فيما

يخص محاربة الفقر، وتتمثل مهامها الأساسية في:

- تدعيم المستفيدين وتقديم لهم الاستشارة وترافقهم في تنفيذ أنشطتهم؛
- متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة؛
- تساعد المستفيدين عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم؛
- تقييم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتنفيذ خطة التمويل.

- فيما يتعلق بشروط التأهيل للحصول على القرض المصغر من الوكالة فتتمثل في:
- بلوغ سن 18 سنة فما فوق، عدم امتلاك دخل أو امتلاك مداخيل غير ثابتة وغير منتظمة؛
 - إثبات مقر الإقامة؛
 - امتلاك شهادة تثبت الكفاءة المهنية أو التمتع بمهارة مهنية مؤكدة تتوافق مع النشاط المرغوب إنجازه؛
 - عدم الاستفادة من مساعدة أخرى لإنشاء النشاطات؛
 - القدرة على دفع المساهمة الشخصية حسب صيغ التمويل المتبعة؛
 - الاشتراك في صندوق الضمان المشترك للقروض الصغيرة والمتوسطة في حالة طلب المقاول لقرض بنكي؛
 - الالتزام بتسديد القرض ونسبة الفوائد للبنك حسب جدول زمني محدد؛
 - الالتزام بتسديد المبلغ بدون فوائد للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر حسب المدة المحددة¹⁶

تشرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر على تسيير ثلاث صيغ للتمويل،

وهي¹⁷:

- ❖ التمويل الثنائي: بين الوكالة والمستفيد، يكون في حالة شراء المواد الأولية والتي لا تتجاوز كلفتها 30.000 دج، حيث تتمثل مساهمة الوكالة بـ 90% بدون فوائد، ومساهمة المستفيد بـ 10%؛
- ❖ التمويل الثنائي: بين البنك والمستفيد وهو للمشاريع التي تتراوح قيمتها ما بين 50.000 دج و100.000 دج، وتكون مساهمة 95% البنك، 5% المستفيد، وترفع مساهمة البنك إلى 97% إذا كان المستفيد حامل لشهادة أو وثيقة معادلة معترف بها، انجاز النشاط في منطقة خاصة أو على مستوى الجنوب أو الهضاب العليا.
- ❖ التمويل الثلاثي: بين البنك والوكالة والمستفيد، يخص المشاريع التي تتراوح قيمتها ما بين 100.001 دج و400.000 دج فتكون مساهمة البنك بنسبة 70% بفوائد مخفضة بين 80 إلى 90%، ومساهمة المستفيد 3% أو 5%، اما مساهمة الوكالة فتقدر بـ 25 إلى 27% من كلفة النشاط إذا كان المستفيد من حاملي شهادة أو وثيقة معادلة معترف بها، أو إذا أنجز النشاط في منطقة خاصة أو على مستوى الجنوب أو الهضاب

العليا، كما يمنح القرض البنكي بنسبة فائدة مخفضة تقع على عاتق المستفيد بنسبة 10 إلى 20% من نسبة الفائدة المحددة من طرف البنك والمؤسسات المالية (أي تتحمل الوكالة فارق نسبة الفائدة التجارية).

الجدول التالي يوضح عدد القروض الممنوحة حسب طبيعة التمويل كالآتي:

الجدول رقم (05) : عدد القروض الممنوحة من وكالة ANGEM حسب طبيعة التمويل

طبيعة التمويل	عدد القروض	النسبة %	عدد مناصب العمل المفتوحة
التمويل لشراء المواد الأولية	695999	90.43%	1043998
التمويل الثلاثي	73649	9.57%	110473
المجموع	769648	100%	1154472

المصدر: كشف وزارة الصناعة والمناجم للإحصائيات، الصادر بالسداسي الأول لسنة 2016

فيما يتعلق بطبيعة نشاط المشاريع الممولة من قبل وكالة القرض المصغر

ANGEM الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (06) : عدد القروض الممنوحة من وكالة ANGEM حسب مجال النشاط

مجال النشاط	عدد القروض الممنوحة	النسبة %	قيمة القرض
الزراعة	109779	14.26%	6473589749.22
الأسغال العمومية	295703	38.42%	13807002897.99
البناء والتعمير	65146	8.46%	4872052980.05
الخدمات	161382	20.97%	14354667782.43
الصناعات التقليدية	134195	17.44%	6946883573.35
التجارة	2741	0.36%	667604889.69
الصيد البحري	702	0.09%	77858116.14
المجموع	769648	100%	47199659988.88

المصدر: كشف وزارة الصناعة والمناجم للإحصائيات، الصادر بالسداسي الأول لسنة 2016

3-3- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC

تم إنشاؤه سنة 1994 كمؤسسة عمومية تعمل تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، تهدف إلى تخفيف الآثار الاجتماعية الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الاقتصادي، حيث شرع الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في تطبيق نظام تعويض البطالة لفائدة العمال الأجراء الذين فقدوا مناصب شغلهم بصفة لا

إرادية ولأسباب اقتصادية، ويمكن الاستفادة من خدمات الصندوق إذا توفرت في طالب الاستفادة الشروط التالية :

- ✓ الجنسية الجزائرية؛ وأن يكون السن بين 30 و50 سنة؛
- ✓ ألا يكون شاغلا لأي منصب عمل مأجور أو ممارسا لنشاط لحسابه الخاص عند إيداعه طلب الإعانة؛
- ✓ أن يكون مسجلا لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل كطالب لمنصب عمل أو يكون مستفيد من تعويض الصندوق الوطني للتأمين على البطالة؛
- ✓ أن يتمتع بمؤهل مهني أو يمتلك ملكات معرفية ذات صلة بالنشاط المراد القيام به؛
- ✓ أن يكون قادرا على توفير إمكانيات مالية كافية للمساهمة في تمويل مشروعه؛
- ✓ ألا يكون قد استفاد من تدبير إعانة بعنوان إحداث النشاطات¹⁸
- فيما يتعلق بالإميازات الممنوحة من الصندوق فتتمثل في:
- ✓ خدمات استشارية يقدمها خبراء لدراسة مدى قابلية نجاح فكرة المشروع؛
- ✓ تخفيض نسب فوائد القروض البنكية؛
- ✓ الاعفاء من الرسم على القيمة المضافة المتعلقة بمعدات التجهيز والخدمات وذلك أثناء مرحلة انجاز المشروع، بالإضافة الى الاعفاء من حقوق تسجيل العقود؛
- ✓ تخفيض نسب الرسوم الجمركية يقدر ب 5% على المعدات المستوردة؛
- ✓ الإعفاءات الكلية للضريبة على ارباح الشركات، على الدخل الاجمالي والرسم العقاري على الملكيات المبنية؛
- ✓ الاستفادة من قرض دون فائدة يمنح من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة؛
- ✓ الصيغة الوحيدة للتمويل هي ثلاثية الأطراف، بحيث يغطي الجزء الأكبر منه مصاريف اقتناء العتاد والمعدات الجديدة ويقدر المبلغ الأقصى للاستثمارات بعشرة (10) ملايين دينارا جزائريا؛
- ✓ تتوقف المساهمة الشخصية لصاحب المشروع كحد أدنى على مبلغ الاستثمار ويتم تحديده حسب المستويين التاليين:
- المستوى الأول: يقدر ب 1% من المبلغ الإجمالي للاستثمار عندما يقل هذا الأخير عن خمسة (05) ملايين دينارا جزائري أو يساويهما.

- المستوى الثاني: يقدر بـ 2 % من المبلغ الإجمالي للاستثمار عندما يزيد هذا الأخير عن خمسة (05) ملايين دج أو يساويهما ويقل أو يساوي عشرة (10) ملايين ديناراً جزائرياً¹⁹.

الجدول التالي يوضح الهيكل المالي للتمويل الثلاثي المعتمد من طرف الصندوق:

الجدول رقم (07): الهيكل المالي للتمويل الثلاثي المعتمد من طرف الصندوق الوطني للتأمين على البطالة

مستويات التمويل	المساهمة الشخصية	القرض البنكي	قرض دون فائدة
المستوى الأول	1%	70%	29%
المستوى الثاني	2%	70%	28%

المصدر: الموقع www.cnac.dz

فيما يتعلق بعدد المشاريع الممولة من طرف الصندوق حسب قطاع النشاط،

فإن الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (08): المشاريع الممولة من CNAC وفق قطاعات النشاط

مجموع التمويل (م دج)	عدد مناصب العمل	عدد المشاريع الممولة	مجالات النشاط
62422,67	39199	16166	الزراعة
34215,77	29328	11130	الصناعة التقليدية
31294	25502	7909	البناء والتعمير
2226,47	1037	316	الموارد المائية
45816,77	30250	10379	الصناعة
2144,97	1852	768	الصيانة
2611,50	1389	382	الصيد البحري
272,15	1693	778	الأعمال الحرة
104233,35	62091	29526	الخدمات
118311,79	69646	45831	نقل البضائع
28828,33	18479	12188	نقل المسافرين
634832,77	280526	135373	المجموع

المصدر: كشف وزارة الصناعة والمناجم للإحصائيات، الصادر بالسداسي الأول لسنة 2016

4-3- صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة CGCI-PME

تم إنشاء صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 04-134 المؤرخ في 04 أبريل 2004، إلا أنه بدأ النشاط الفعلي في السداسي الثاني لسنة 2006، وهو عبارة عن شركة ذات أسهم، يهدف إلى ضمان تسديد

القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتمويل الاستثمارات المنتجة للسلع والخدمات المتعلقة بإنشاء تجهيزات المؤسسة وتوسيعها وتجديدها، حيث يقدر المستوى الأقصى للقروض القابلة للضمان 50 مليون دج، كما لا تستفيد من ضمان الصندوق القروض الفلاحية والتجارية والقروض الاستهلاكية، وتبرز نية الدولة في هذا المجال من خلال نسبة مساهمة الخزينة العمومية في رأس مال الصندوق حيث حددت بنسبة 60%، وذلك لإبراز قدرة الصندوق على امتصاص المخاطر الناجمة عن نشاط المؤسسات والممولة من طرف البنوك، تتعلق المخاطر المغطاة من طرف الصندوق بعدم تسديد القروض الممنوحة وبالتصفية القضائية للمقترض، حيث يتم تغطيتها على آجال استحقاق الرأسمال والفوائد طبقاً للنسب المغطاة من الصندوق، فمثلاً يحدد مستوى تغطية الخسائر بنسبة 80 % عندما يتعلق الأمر بالقروض الممنوحة عند الإنشاء وبـ 60% في الحالات الأخرى²⁰.

الجدولين التاليين يوضحان الوضعية العامة للضمانات الممنوحة حسب النشاط

والمناطق:

الجدول رقم (09): الوضعية العامة للضمانات الممنوحة من قبل CGCI

النسبة %	عدد المناصب المفتوحة	النسبة %	عدد الملفات	مجال النشاط
33	4308	30	246	البناء والتعمير
6	814	10	83	النقل
48	6303	43	347	الصناعة
6	823	7	56	الصحة
7	983	10	79	الخدمات
100	21231	100%	811	المجموع

المصدر: كشف وزارة الصناعة والمناجم للأحصائيات، الصادر بالسادسي الأول لسنة 2016

الجدول رقم (10): الضمانات الممنوحة حسب المناطق من قبل CGCI

النسبة المئوية %	عدد الملفات	المناطق
41	330	الوسط
35	281	الشرق
15	120	الغرب
10	50	الجنوب
100 %	811	المجموع

المصدر: كشف وزارة الصناعة والمناجم للأحصائيات، الصادر بالسادسي الأول لسنة 2016

نتائج الدراسة

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها مايلي:

- قيام الجزائر بوضع عدة برامج وآليات لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها دليل على وعي السياسات الحكومية بأهمية هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني؛
- إتخذت الدولة الجزائرية عدة إجراءات من أجل التخفيف من العوائق التي تواجه تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أهمها التشريعية والقانونية بصدور القانون رقم 88/01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 الذي يتضمن قانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية والقانون رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تتمثل أهم آليات انشاء وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من حاضنات الأعمال، مراكز التسهيل، حيث تغطي عملية المرافقة من قبل الحاضنات أغلب ولايات الوطن، كما تقوم مراكز التسهيل بتقديم خدمات في عدة مجالات، كان أهمها خلال سنة 2016 المجال الصناعي والفلاحي؛
- وجود العديد من صيغ التمويل وأشكال الاعانات، بما يتيح عدة بدائل أمام طالبيها؛
- انتهجت الجزائر عدة آليات لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كان أهمها كلا من وكالة دعم وتشغيل الشباب Ansej، التي مولت مشاريع في جميع المجالات كان أهمها مجالي الخدمات والفلاحة، بالإضافة إلى الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر Angem التي كان أكثر مجال للتمويل من خلالها لصالح الاشغال العمومية؛
- استحداث صناديق للدعم المالي أهمها كلا من الصندوق الوطني للتأمين على البطالة cnac وصندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -CGCI- PME، هذا الأخير الذي ساهم في فتح عدة مناصب عمل في القطاع الصناعي خاصة وفي ولايات الوسط الجزائري.

الاقتراحات

- يمكن وضع الاقتراحات التالية للنهوض أكثر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونذكر:
- ضرورة إقامة دورات تدريبية متخصصة للمالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- التخفيف من المشاكل الادارية والبيروقراطية المتعلقة بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تشجيع المؤسسات على الدخول للأسواق الخارجية، والاهتمام بمعايير الجودة والمنافسة؛
- زيادة اللامركزية في اتخاذ القرار المتعلق بالدعم المالي والتأهيل بهدف الرقي بتنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،
- تسطير استراتيجية واضحة للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- نشر ثقافة المكافحة لدى أوساط الشباب؛
- زيادة الدعم المالي الموجه للاستثمار في الأفكار الجديدة والخلقة؛
- الاعلام بوجود الآليات الكفيلة بدعم المؤسسات من خلال حملات اعلانية توضح أهدافها وشروط الاستفادة منها؛
- محاكاة التجارب الناجحة في هذا المجال كتجربة الولايات المتحدة الأمريكية، النمسا وفرنسا.

التهميش والمراجع

1. قانون رقم 88/01 المؤرخ في 12 جانفي 1988، يتضمن قانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادرة في 13 جاني 1988.
2. قانون رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 77، الصادرة في 15 ديسمبر 2001، ص 4.
3. قدي عبد المجيد، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ الاستثماري"، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة الاغواط، الجزائر، يومي 8 و9 أفريل 2002.
4. عبد اللوي مفيد، صالح ناجية، "دور مؤسسات الصناعات التقليدية والحرف" في التنمية الاقتصادية والاجتماعية: حالة الجزائر"، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، يومي 18 و19 أفريل 2012، ص 10.
5. زايدي عبد السلام، مفتاح فاطمة، "أهمية نظام الحاضنات في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر، جامعة محمد بوقرة بومرداس، يومي 18 و19 ماي 2011، ص 236.

6. محمد صالح حناوي وآخرون، "مقدمة في الأعمال: حاضنات الأعمال"، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 70.
7. حسين رحيم، "نظام حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 02، 2003، ص 168.
8. 1- شريف غياط، محمد بوقوم، "حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- حالة الجزائر"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، جامعة بسكرة، ديسمبر 2007، ص 62.
9. شليق عبد الجليل، مدخل خالد، دور حاضنات الأعمال في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تجربة الجزائر، المؤتمر الدولي الأول للإدارة والعلوم الإنسانية تحت عنوان نحو تطوير آفاق التعاون العلمي بين الأمم وبناء القدرات البحثية لدى الشباب ورواد التنمية"، كوالالمبور-ماليزيا، أيام 15-17 يوليو 2017، ص 11.
10. شليق عبد الجليل، مدخل خالد، "مرجع سبق ذكره، ص 12.
11. الأمر التنفيذي 03/80 المؤرخ في 25/03/2003، الجريدة الرسمية العدد 13، الصادرة في 2003.
12. المرسوم التنفيذي رقم 96 / 295، المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، بتاريخ 11 سبتمبر 1996، ص 10.
13. الجريدة الرسمية العدد 54 صادرة بتاريخ 10 سبتمبر 2003 ص 6.
14. بن عمار منصور، "المؤسسات الصغيرة ودور البنوك في تمويلها"، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، أيام 25 و 28 ماي، 2003، ص 13.
15. بن عمار منصور، مرجع سبق ذكره ص 12.
16. الجريدة الرسمية، العدد 06، 25/01/2004، المرسوم التنفيذي 04/14، لإنشاء الوكالة، ص 08.
17. موقع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، <http://www.angem.dz>
18. المرسوم التنفيذي 11-104، الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية، العدد 14، 06 مارس 2011.
19. بجاج الهاشمي، بن برطال عبد القادر، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين إشكالية التمويل وتحقيق التنمية الاقتصادية: دراسة حالة الجزائر"، مداخلة ضمن فعاليات ملتقى "إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر بالوادي، ص 16، 18.
20. المادة 6 من المرسوم الرئاسي 04-134 الصادر في 19 أفريل 2004، يتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

آفاق إدراج الملكية الوقفية في المنظومة الاقتصادية الجزائرية

- الواقع والمأمول -

د. بومود إيمان

الجزائر

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الملكية الوقفية و الجهودات المبذولة من طرف الدولة لإدراجها في المنظومة الاقتصادية.

حيث سطرت الوزارة أهدافاً مرحلية بغرض إيجاد قاعدة متينة من أجل تطوير التسيير المالي والإداري للأوقاف لتأتي فيما بعد عملية الاستثمار الوقفي لفتح المجال لتنمية واستثمار الأملاك الوقفية بشكل حديث ومعاصر من خلال استخدامها على شكل آليات مالية وميكانيزمات مساعدة لتحقيق التنمية الاقتصادية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها:

- الملكية الوقفية عملية تجمع بين الادخار والاستثمار معاً، فهي اقتطاع أموال عن الاستهلاك الآني وتحويلها إلى الاستثمار في أصول رأسمالية إنتاجية في المجتمع؛
- هناك علاقة وثيقة بين الملكية الوقفية، وتحقيق التنمية الاقتصادية على مختلف الأبعاد؛
- تعتبر الصيغ الاستثمارية التي تقوم عليها الملكية الوقفية لإدراجها في المنظومة الاقتصادية متوافقة والشريعة الإسلامية، وآلية من شأنها تمويل المؤسسات الإنتاجية بمختلف أنواعها؛
- واقع الدور الحالي لاستثمار الأملاك الوقفية في الجزائر لا يزال بعيداً كل البعد عن تحقيق الأهداف المرجوة منه، إلا أن هناك مشاريع واعدة قد تحدث نقلاً نوعياً في هذا المجال؛
- هناك اتفاق واضح على ضرورة الاتحاد للنهوض بالملكية الوقفية وإدراجها في المنظومة الاقتصادية الجزائرية، لتكون طريق اقتصادي بديل للحد من التبعية النفطية.

الكلمات المفتاحية: الملكية الوقفية، المنظومة الاقتصادية، الاستثمار الوقفي.

Abstract

This study aims to shed light on the waqf property and the efforts made by the State in order to include it in the SELA.

The Ministry has set up progressive objectives to create a solid base for the development of the financial and administrative management of the waqf. Then, the endowment investment process come to open up the field for the development and investment of Waqf properties in a modern and contemporary manner through their use in the form of financial instruments and mechanisms in helping to achieve economic development.

The study reached a number of results:

- Waqf property is a process that combines savings and investment together. It is the deduction of funds from current consumption and transforms it into investment in productive capital assets in society;
- There is a close relationship between waqf property and economic development on various dimensions;
- The investment formulas on which the Waqf property is based to be included in SELA are compatible with Islamic law and a mechanism that will finance productive institutions of various types;
- The current role of the investment of endowment property in Algeria is still far from achieving the desired objectives, but there are promising projects that may lead to qualitative transfer in this area;
- There is a clear agreement on the necessity of the Union to promote Waqf property and its inclusion in the Algerian economic system, as an alternative economic way to reduce oil dependence.

Keywords: Waqf property, SELA, Waqf investment.

مقدمة

تعتبر الجزائر من أكبر دول العالم المنتجة والمصدرة للنفط، ما يجعلها تعتمد بدرجة أولى على عائدات المحروقات في تمويل مختلف المشاريع الاقتصادية المسطرة في الألفية الأخيرة. و أمام إنهيار أسعار النفط بصورة حادة ومفاجئة، عرفت الجزائر أزمة مالية خطيرة جعلتها تقوم بتجميد مختلف المشاريع وإلغاء الكثير منها في إطار سياسة ترشيد النفقات، مما أثر وبشكل كبير على مختلف المتغيرات الاقتصادية (النقدية، المالية والتجارية). والاجتماعية (تراجع القدرة الشرائية، تراجع سعر صرف العملة، وارتفاع معدلات البطالة).

بدأت الجزائر رحلة البحث عن تنويع لمصادر تمويل الخزينة العمومية للخروج من الأزمة، وفي هذا السياق تعتبر الأملاك الوقفية من بين أهم المداخل الاقتصادية التي يمكن أن تعتمد عليها الجزائر للمساهمة في تمويل التنمية المحلية والاقتصادية. فالأملاك الوقفية نظام اقتصادي اسلامي خالص، تعتمد عليه الكثير من الدول الاسلامية كمدخل أول لمواردها، والدفع بعجلة التنمية الاقتصادية.

حيث تؤكد التجربة الاسلامية أن إدارة الأوقاف كانت إدارة أهلية بامتياز، فالوقف منذ نشأته كان مرتبطاً بتحقيق المصالح العامة للأمة والمجتمع من ناحية الاقتصاد الكلي، سواء من حيث إدارته واستثماره أو من حيث الشرائح المستفيدة منه. الإشكالية:

إن الضرورة تبدو ملحة اليوم في الجزائر لإيجاد صيغ وقفية استثمارية تخدم أغراض الوقف وتحترم شروط الواقفين، وترتفع بالوقف للوصول إلى تحقيق أكبر العوائد والأرباح، وبذلك تصبح الملكية الوقفية إلى جانب القطاع الحكومي والقطاع الخاص تشكل رافداً أساسياً لدعم الاقتصاد والتنمية.

هذه الفكرة وإن كانت مستعصية التطبيق من الناحية العملية إلا أنه لا مفر منها، خاصة إذا عملت الدولة على استغلال الثروات الوقفية التي تملكها كما أن الصورة تبدو اليوم واضحة فالدولة صارت عاجزة عن تغطية جميع القطاعات التي تحتاج إليها الأمة والحاجات العامة صارت تفوق طاقتها، والقطاع الخاص لم يعد يشارك في الميادين الخدمية التي لا تعود عليه بالربح بسبب نقص المبادرات الخاصة من جهة وبسبب عراقيل إدارية

من جهة أخرى، والناتج هو بروز الوقف كقطاع ثالث وسط يمكن أن يضطلع بمهام بعض الأنشطة والقطاعات الخدمية كالتعليم الأساسي والجامعي والتكوين وقطاع الصحة. من خلال ما سبق تظهر الأهمية التي يمكن أن تناط بها الملكية الوقفية كمورد مالي له عائدات كبيرة تصب في إيرادات الدولة، من هنا تبرز الاشكالية التالية:

ما هي الإجراءات المتخذة من طرف الجزائر لإدراج الملكية الوقفية في المنظومة الاقتصادية؟

أولاً - مفاهيم أساسية حول الوقف:

إن الإسلام يحث المسلمين كأفراد على المشاركة في الحافظة على البيئة وعمارتها الرشيدة عن طريق الهبة والوصية، ومن أهم النظم الشرعية في هذا المجال هو نظام الوقف الخيري، الذي قد يكون على شكل أرض مخصصة لأغراض خيرية كالأبحاث الزراعية، أو يكون الوقف على شكل عقار أو مال مخصص للإنفاق على مشاريع مماثلة، فهو وسيلة هامة للإسهام في تحقيق التنمية الشاملة.

اتفق الفقهاء على أن الوقف صدقة جارية على سبيل البر والإحسان يتقرب بها العبد إلى ربه، وفعله مندوب حيث دلت على مشروعياته العديد من الآيات القرآنية، وفصلته الأحاديث النبوية الشريفة، وعمل به الصحابة، فهو بذلك ابتكار إسلامي غير معروف من قبل يعطي درساً في مقاومة شح النفس والأنانية، وتميز الوقف عند نشأته في صدر الإسلام أنه نظام مستقل ترك مساحات للمبادرات الفردية للمساهمة في بناء الدولة الإسلامية وخدمة المجتمع، إلا أنه في عصرنا الحديث تم إنشاء ما يعرف بمؤسسات الوقف التابعة للدولة فأصبح الوقف يتميز بالشخصية المعنوية المستقلة وله قانون خاص به، وكل ذلك من أجل تنظيم أملاك الوقف وتسييرها وحفظها وحمايتها من أي تلاعبات، وعليه سيتم تعريف الوقف حسب ما نص عليه المشرع الجزائري.

أ- تعريف الوقف في القانون الجزائري:

إن أول تعريف للوقف حسب ما جاء به القانون الجزائري هو ما نصت عليه المادة 213 من القانون 11/84 المؤرخ في 09/06/1984 المتضمن قانون الأسرة بأنه: "حبس مال عن التملك لأي شخص على وجه التأييد والتصديق"، وورد تعريفه كذلك في نص المادة 31 من القانون رقم 25/90 المؤرخ في 18/11/1990 المتضمن قانون التوجيه العقاري: "الأملاك الوقفية هي الأملاك العقارية التي حبسها مالكاها بمحض إرادته لجعل التمتع بها دائماً، تنتفع به جمعية

خيرية أو جمعية ذات منفعة عامة سواء كان التمتع فورياً أو عند وفاة الموصين الوستاء الذين يعينهم المالك المذكور"، أما المادة 03 من القانون رقم 10/91 المؤرخ في 27/04/1991 المتضمن قانون الأوقاف فقد عرفت الوقف كالتالي: "الوقف هو حبس العين عن التملك على وجه التأييد والتصدق بالمنفعة على الفقراء أو على وجه من وجوه البر والخير"⁽¹⁾.

من التعاريف السابقة يمكن القول أن الوقف هو حبس المال الذي قد يكون ثابتاً كالأرض، أو منقولاً كالكتب، أو عينا كالألات، أو نقداً عن الاستهلاك الشخصي على وجه التأييد، مما يُنشئ هذا رأس مال اقتصادي قادر على إنتاج المنافع.

ب- أنواع الوقف:

يكتسي الوقف الاسلامي أهمية بالغة تنبع من كونه يعتبر من أهم ميادين البر، وتعد الأوقاف الكثيرة والمتعددة في البلدان الإسلامية مخررة للنظام الإسلامي حيث لم يترك المسلمون على مر العصور حاجة من حاجات المجتمع إلا وقف عليها الخيرون بتقديم جزءا من أموالهم⁽²⁾، وعلى هذا الأساس هناك عدة أنواع للوقف مقسمة حسب اعتبارات مختلفة والتي تتلخص في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): اعتبارات تقسيم الوقف وأنواعه

اعتبارات التقسيم	أنواع الوقف
حسب الغرض	- الوقف العام (الخيري): وهو ما خصص ريعه لأي من وجوه البر العامة؛ - الوقف الخاص (الذري، الأهلي): وهو ما كان لمنفعة الواقف وأهله وذريته، ويؤول إلى الوقف العام إذا ما انقرضت ذريته؛ - الوقف المشترك: وهو ما كان فيه جزء عام وآخر خاص.
حسب نوع المال والمحل	- وقف العقار، وشمل أراضي والمباني وما يدخل في حكمها؛ - الوقف المنقول: كالألات والمعدات ووسائل النقل وغيرها؛ - وقف النقود والأسهم والسندات: لقد أجاز الفقهاء وقف النقود والذي يستفاد منه عن طريق اقراضه، أو استثماره وتوزيع فوائده على الفئات الموقوف عليهم؛ - وقف المنافع: وتعريف في الاقتصاد بالخدمات، قد تكون منافع أموال أو منافع أشخاص أو كليهما، مثال على ذلك أن يستأجر الرجل بيتاً لمدة معلومة ثم يقف منفعة سكنها التي يمتلكها خلال مدة الإيجار؛ - وقف الحقوق: كحقوق براءات الاختراع والعلامات التجارية وغيرها.
حسب مدة الوقف	- الوقف المؤبد: ويكون لما يحتمل التأييد، مثل الأرض إلى جانب المنقولات التي يشترط الواقف تأييدها كالكتب؛ - الوقف المؤقت: ويكون لما يهلك بالاستعمال، وقد يكون باشتراط التوقيت من طرف الواقف عند وقفه.
حسب عدد الواقفين والفئات المستفيدة منه	فالنسبة للوقف حسب عدد الواقفين نجد الوقف الفردي وهو الذي يقوم به شخص أو جهة واحدة، أما الوقف الجماعي فهو الذي تشترك فيه جماعة من الناس لكل حسب مقدرته أو بما تجود به نفسه. وفيما يخص الفئات المستفيدة منه نجد: فقراء، علماء، مجاهدين، ومساجين.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على انتصار عبد الجبار مصطفى اليوسف (2007): المقاصد التشريعية للأوقاف الإسلامية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الفقه وأصوله منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية - الأردن، ص 17-18، بتصرف.

ج- الوقف (الخصائص - الأركان):

لوقف جملة من الخصائص ومجموعة من الأركان التي يقوم عليها وتميزه عن باقي التصرفات القانونية، إذ هو عقد من عقود التبرع أقر له المشرع الجزائري بصريح العبارة بالشخصية المعنوية فهو بذلك نظام قائم بذاته، وفرت له السلطات الحماية القانونية اللازمة لما له من أهمية.

❖ خصائص الوقف: نص قانون الأوقاف الجزائري 10/91 على مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الوقف من أهمها:

- خاصية التأييد وعدم القابلية للإلغاء: بمعنى أن الوقف يكون مؤبدا منذ لحظة إنشاءه، حيث بالرجوع إلى نص المادة 03 من قانون الأوقاف الجزائري التي تنص على أن "الوقف هو حبس العين عن التملك على وجه التأييد"، إلا أن المشرع أجاز للواقف أن يتراجع عن بعض الشروط الواردة في عقد الوقف إذا اشترط لنفسه ذلك حين انعقاد الوقف وذلك حسب المادة 15 من نفس القانون، كما يجوز للقاضي أن يلغي أي شرط من الشروط التي يضعها الواقف في وقفه إذا كان منافيا لمقتضى حكم الوقف الذي هو اللزوم، أو ضارا بمحل الوقف، أو بمصلحة الواقف وذلك حسب المادة 16، وبالتالي لا يمكن مصادرة أموال الوقف سواء من طرف الحكومة أو الأفراد⁽³⁾؛

- خاصية عدم القابلية للتحويل أو التعويض: هذه الخاصية تعني أنه بمجرد إنشاء الوقف لا يحق للواقف التصرف فيه بالبيع أو الهبة أو التوريث، كما لا يمكن أيضا استبدال أو تعويض أملاك الوقف بأملاك أخرى إلا في حالات خاصة حددتها المادة 24 من قانون 10/91⁽⁴⁾.

- خاصية الاعفاء من الضرائب ورسوم التسجيل: لقد أعطى قانون الأوقاف الجزائري للأملاك الوقفية العامة من رسم التسجيل والضرائب والرسوم الأخرى لكونها عملا من أعمال البر والخير⁽⁵⁾.

❖ أركان الوقف: بما أن الوقف هو عبارة عن عقد تبرع والتزام فهو بذلك مثل باقي العقود يقوم على أربعة أركان والتي يمكن تحديدها كآلاتي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): أركان الوقف



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 21، الصادرة في 08 ماي 1991، القانون رقم 91-10 المتعلق بالوقف، المادة 09، 10، 11، 12، 13، 30، 41، ص ص 691-693.

ثانياً- وضعيّة الأملاك الوقفيّة في الجزائر :

لقد وجدت الجزائر نفسها أمام فراغاً قانونياً في مجال تسيير أملاك الوقف بعد الاستقلال، مما جعل هذه الأخيرة عرضة لكل أنواع التجاوزات والاستيلاء بدون وجه حق من الأفراد والجماعات بالرغم من وضوح الحكم الشرعي الذي يقتضي صراحة بأن أملك الوقف أو الحبوس ليست من الأملاك القابلة للتصرف فيها ولا هي من املك الدولة بالمفهوم المعاصر، وغنما هي ملك لكل الناس وعلى الدولة واجب الإشراف عليها وحسن تسييرها وتنميتها والحفاظ عليها وضمان صرف ربوعها وفقاً لإرادة الواقفين بما يتماشى ومقاصد الشريعة الإسلامية.

أ- مجهودات الدولة للنهوض بالأوقاف :

بغض النظر عن إيجاد الأساس القانوني التي قامت به وزارة الشؤون الدينية والأوقاف لمعالجة التسيير العشوائي والوضعية الهشة التي كانت توجد فيها الأوقاف من جميع النواحي سواء الإدارية أو المالية أو العقارية، فقد سطرت الوزارة أهدافا مرحلية

بغرض إيجاد قاعدة متينة من أجل تطوير التسيير المالي والإداري. وعلى هذا الأساس فإن جهود الوزارة للنهوض بالأوقاف قد مرت بمراحل عدة من بينها⁽⁶⁾ :

- ❖ ترقية أساليب التسيير المالي والإداري: وقد عملت الوزارة على تحقيق هذا الهدف من خلال إعداد المذكرات والتعليمات في مجال التسيير المالي والإداري لا سيما:
- إعداد الملفات للأمولاك الوقفية وتوحيد الوثائق الإدارية الخاصة بتسييرها (منشور الملك الوقفي، وبطاقة الملك الوقفي).
- تسيير الإيجار وكل المسائل المرتبطة به (عقود الإيجار، طرق تقييم الإيجار، الترميم والإصلاح).

- ضبط الوضعية المالية من خلال التقارير المالية الثلاثية .

- ❖ تحيين قيمة إيجار الأملاك الوقفية : لقد شرعت الوزارة في مراجعة قيم إيجار الأملاك الوقفية مع محاولة تطبيق إيجار المثل (السوق) عند الإمكان، وقد ركزت في البداية على المحلات التجارية والمرشات والأراضي الفلاحية، أما بالنسبة للسكنات الوقفية الوظيفية فإن جهودنا تركزت حول إبرام العقود مع المستأجرين والذين هم غالبا من رجال السلك الديني، والعمل على زيادة الإيجار بالتراضي وبنسب متدرجة وكذلك على تسديد مخلفات الإيجار.

- ❖ حصر الأملاك الوقفية: قامت الوزارة بعملية حصر الأملاك الوقفية على مستوى الوطني، وذلك بإعداد جرد عام من خلال إنشاء بطاقة وطنية وسجلات الجرد للأملاك الوقفية المستغلة وكذلك بالنسبة للمساجد والمدارس القرآنية.

- ❖ البحث عن الأملاك الوقفية: لقد تمكنت الوزارة من خلال عملية البحث عن الأملاك الوقفية التي شرعت فيها منذ مدة من اكتشاف واسترجاع وتسوية الكثير منها، وإن حجم الأوقاف يفوق بكثير حجم الأملاك المعروفة التي تسهر على تسييرها دائرتنا الوزارية، وقد اعتمدت في عملها على الخبراء العقاريين وبالتنسيق مع مصالح وزارة المالية (أمولاك الدولة والحفظ العقاري ومسح الأراضي) والتعاون مع البنك الإسلامي للتنمية.

- ❖ التسوية القانونية للأملاك الوقفية: تعتبر التسوية القانونية للأملاك الوقفية المرحلة الحاسمة التي تسبق عملية الاستثمار الوقفي حيث لا يمكن الدخول في هذه المرحلة دون الحصول على عقود و سندات رسمية للأراضي الوقفية الصالحة

للبناء. ولقد تطلبت التسوية القانونية عناية و تركيز خاصين من أجل التوثيق الرسمي للأموال الوقفية وشهرها لدى مصالح الحفظ العقاري، وقد تم اتخاذ الأساس القانوني للتسوية القانونية للأموال الوقفية بالتنسيق مع وزارة المالية، وبعض الوزارات المعنية في صيغة تعليمات وزارية مشتركة أدت كلها إلى تسارع وتيرة التسوية القانونية للأموال الوقفية .

❖ الاستثمار الوقفي : تعد عملية الاستثمار الوقفي محصلة المراحل السابقة التي عرفتها الأموال الوقفية ابتداء من حصرها والبحث عنها واسترجاعها إلى غاية تسوية وضعيتها القانونية بإعداد سندات رسمية لها وقد تم تعديل قانون الأوقاف رقم 10/91 بموجب القانون رقم 07/01 المؤرخ في 28 صفر 1422 الموافق لـ 22 ماي 2001 وذلك لفتح المجال لتنمية واستثمار الأموال الوقفية سواء بتمويل ذاتي من حساب الأوقاف (خاصة بعد ارتفاع مداخيل الأوقاف)، أو بتمويل وطني عن طريق تحويل الأموال المجمعة إلى استثمارات منتجة باستعمال مختلف أساليب التوظيف الحديثة.

ب- حصيلة الأموال الوقفية في الجزائر :

لقد تميّزت الأوقاف في الجزائر في السنوات الأخيرة بزيادة عددها واتساع رقعتها في مختلف أنحاء البلاد، بحيث أصبحت الملاك الوقفية تشمل أراضي زراعية والأموال العقارية التي تضم العديد من المحلات التجارية والسكنات، والجدول الموالي يوضح حوصلة عامة للأموال الوقفية في الجزائر إلى غاية سنة 2016 :

الجدول رقم (02) : إحصاء للممتلكات الوقفية في الجزائر إلى غاية سنة 2016

نوع الملك	العدد	النسبة
محلات تجارية	1450	13,68 %
سكنات	6786	64 %
مرشات وحمامات	615	5,8 %
أراضي، بساتين و واحات	1598	15,07 %
أموال أخرى	154	1,45 %
المجموع	10603	100 %

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على قيشوش عمر، (2018) : " أثر تطبيق الوقف والزكاة على المالية العامة في الجزائر خلال الفترة (2000 – 2016)، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 240.

يتضح من الجدول السابق، أن أغلب الأملاك الوقفية في الجزائر هي عبارة عن أصول اقتصادية ذات طابع عقاري، حيث استحوذت السكنات و المحلات التجارية مجتمعة على أعلى نسبة بما يساوي 74 %. أم النسبة المتبقية والتي تشكل 26 % فهي مقسمة على باقي الملاك الوقفية (أراضي، بساتين، مرشات، حمامات و أملاك أخرى).

الجدول الموالي يوضح حجم الملاك الوقفية في الجزائر قيد البحث، والتي تحتاج لدراسة تقنية وإنجاز ملفات لها قصد إيداعها في اللجان الولائية المكلفة بالتسوية القانونية للأملاك الوقفية في إطار التعليمات الوزارية المشتركة رقم 06/01 المؤرخة في 20 مارس 2006.

الجدول رقم (03) : حجم الأملاك الوقفية قيد البحث

الولاية	مباني	أراضي
الجزائر العاصمة	700	86
البليدة	21	47
تيزابزة	81	154
بومرداس	08	24
المدية	03	06
عين الدفلى (مليانة)	44	09
الشلف	-	2
المجموع	857	328

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على قيشوش عمر، (2018) : " أثر تطبيق الوقف والزكاة على المالية العامة في الجزائر خلال الفترة (2000 - 2016)، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 242، بتصرف.

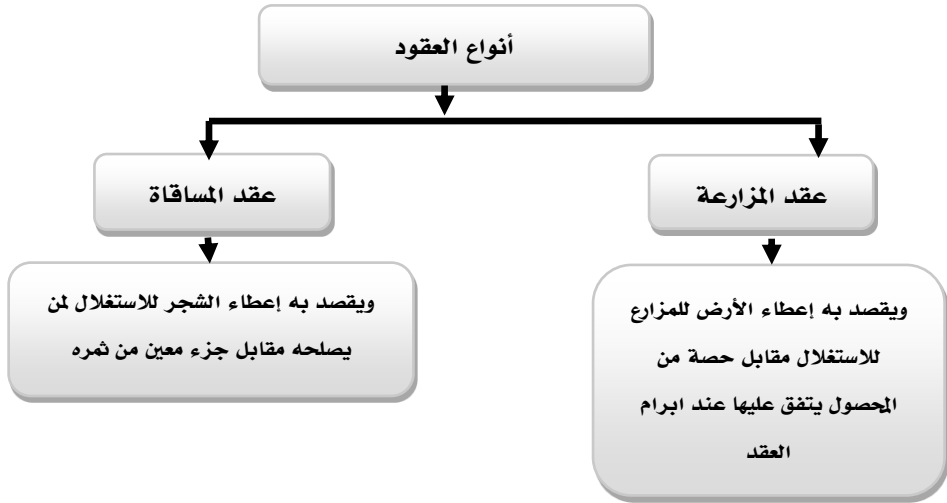
يبين الجدول رقم (03) وجود حجم كبير من الملاك الوقفية المكتشفة خاصة المباني، والتي ستشكل المحافظة العقارية للأوقاف إذا ما تم استرجاعها.
ج- طرق استغلال واستثمار الأملاك الوقفية في الجزائر:

لقد حدد المشرع الجزائري طرقاً خاصة لاستغلال واستثمار وتنمية الأملاك الوقفية، وذلك من خلال المادة 26 من قانون الأوقاف رقم 10/91 وتعد هذه الطرق امتداداً للسياسة الاقتصادية التي تعرفها الجزائر حالياً، وهو ما جعل المشرع الجزائري يصدر في هذا الإطار القانون 07/01 المؤرخ في 2001/05/22 المعدل والمتمم للقانون رقم 10/91 والذي فتح المجال أمام عمليات استغلال واستثمار وتنمية أملاك الوقف إما عن

طريق تمويل داخلي وطني أو تمويل خارجي في إطار تنفيذ اتفاقيات دولية مشتركة مع احترام أحكام الشريعة الإسلامية⁽⁷⁾.

❖ استغلال واستثمار الأراضي الوقفية الزراعية والمشجرة: لقد حدد المشرع الجزائري طرق استغلال واستثمار الأراضي الوقفية الزراعية والزراعية والمشجرة بأحد العقود التالية التي يلخصها الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): عقود استغلال واستثمار الأراضي الوقفية الزراعية والمشجرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 29، المؤرخ في 22 ماي 2001، القانون رقم 1-07 المعدل والمتمم للقانون رقم 91-10 المتعلق بالأوقاف، المادة 26 مكرر 1، ص 9.

ملاحظة: أما فيما يخص استغلال واستثمار الأراضي الوقفية المعطلة أو البور فقد أشار المشرع أنه يمكن استغلال واستثمار هذه الأراضي عن طريق عقد الحكر الذي يخصص بموجبه جزء من الأرض العاطلة للبناء و/أو للغرس لمدة معينة مقابل دفع مبلغ يقارب قيمة الأرض الموقوفة وقت إبرام العقد، مع التزام المستثمر بدفع إيجار سنوي يحدد في العقد مقابل حقه في الانتفاع وتريثه خلال مدة العقد مع مراعاة أن كل تغيير يلحق بالأماكن الموقوفة مهما كان نوعه يبقى الوقف قائماً شرعاً⁽⁸⁾.

❖ استغلال واستثمار الأراضي الوقفية المبنية أو القابلة للبناء والتعمير: تطبيقاً لنص المادة 26 مكرر من القانون 01/07 المعدل والمتمم لقانون الأوقاف 91/10 يمكن استغلال

والاستثمار في هذه الحالة وفقا لأحد العقود التالية والتي يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): عقود استغلال واستثمار الأراضي الوقفية المبنية أو القابلة للبناء والتعمير

نوع العقد	تعريفه
عقد المرصد	وسمي بالعقد المرصد لأنه اتفاق بين إدارة الوقف وبين المستأجر بإصلاح الأرض وعمارته وتكون نفقاتها ديناً مرصداً على الوقف، وعلى أساس هذا الاتفاق يسمح لمستأجر الأرض بالبناء فوقها مقابل استغلال إيرادات البناء، كما أن له أن يتنازل على هذا الحق باتفاق مسبق طيلة مدة استهلاك قيمة الاستثمار.
عقد المقاولة	هو عبارة عن عقد يتعهد بمقتضاه أحد المتعاقدين أن يصنع شيئاً أو يؤدي عملاً مقابل أجر يتعهد به للمتعاقّد الآخر، بحيث يكون الثمن حاضراً كلياً أو مجزئاً حسب الاتفاق المبرم بينهما، وإذا لم يحدد الأجر سلفاً وجب الرجوع في تحديده إلى قيمة العمل ونفقات المقاول.
عقد المقايضة	والذي يتم بمقتضاه استبدال جزء من البناء بجزء من الأرض، إلا أن المشرع الجزائري أقر بعدم جواز تعويض الأملاك الموقوفة واستبدالها إلا في الحالات التالية: - حالة تعرضه للضياع أو الاندثار؛ - حالة فقدان منفعة الملك الوقفي مع عدم إمكان إصلاحه؛ - حالة الضرورة العامة كتوسيع مسجد أو مقبرة أو طريق عام وفي حدود ما تسمح به الشريعة الإسلامية؛ - حالة انعدام المنفعة في العقار الموقوف شريطة تعويضه بعقار يكون مائلاً أو أفضل منه، ويتم إثبات هذه الحالات بقرار تصدره الهيئة الوصية بعد المعاينة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على عبد الهادي لهزيل، (2015): آليات حماية الأملاك الوقفية في التشريع الجزائري، مذكرة ماجستير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي - الجزائر، ص 94-98

❖ استغلال واستثمار الأراضي الوقفية المبنية المعرضة للاندثار والخراب: يمكن أن تستغل وتستثمر وتنمى العقارات الوقفية المبنية المعرضة للخراب والاندثار بعقد الترميم أو التعمير الذي يدفع المستأجر بموجبه ما يقارب قيمة الترميم أو التعمير، مع خصمها من مبلغ الإيجار مستقبلاً⁽⁹⁾.

ثالثاً- واقع استثمار وإدراج الأملاك الوقفية في المنظومة الاقتصادية الجزائرية :
الجدير بالذكر أن استرجاع الأوقاف وتسوية وضعيتها وشروع في استثمارها عرف تحسناً نوعاً ما في السنوات الأخيرة بفضل الجهود المبذولة، وذلك من خلال وضع أساس قانوني لمعالجة التسيير العشوائي والوضعية الهشة التي كانت توجد فيها الأوقاف من

جميع النواحي، وتحديد أهداف مرحلية بغرض إيجاد قاعدة متينة تساعد على تطوير الاقتصاد الوطني من خلال استغلال أملاك الوقف وتمويل مختلف المشاريع الاستثمارية.

أ- طبيعة استثمار الأملاك الوقفية في الجزائر :

تختص الأملاك الوقفية عن نظيراتها بوفرة العقارات لاسيما في قطاع الخدمات كبناء المراكز التجارية والمرافق الخدمائية مثل مركبات وقفية بما فيها السكن، وكذلك الفلاحة بالنسبة للأراضي الفلاحية، والمساهمة في إنشاء شركات كالتجربة الرائدة في العالم وهي طاكسي وقف⁽¹⁰⁾.

❖ العقارات المعنية بالاستثمار الوقفي : تتمثل في ما يلي :

- العقارات المبنية، القديمة و الواقعة داخل المدن؛

- الأراضي العمرانية المسترجعة؛

- الأراضي الفلاحية المسترجعة.

❖ الأهداف من سياسة الاستثمار الوقفي : تتمثل الأهداف من الاستثمار الوقفي في⁽¹¹⁾ :

- استغلال و تنمية الملاك الوقفية المسترجعة؛

- المساهمة في التنمية الاجتماعية للدولة؛

- خلق مناصب شغل؛

- تكوين رصيد عقاري يخلق ثروة مالية من شأنها تخفيف عبء النفقات الاجتماعية عن

موازنة الدولة العامة؛

- خلق موارد دائمة للمدارس القرآنية والتعليم بشكل عام.

- إنشاء مؤسسات وقفية عن طريق القرض الحسن.

❖ الخريطة الوطنية لاستثمار الأملاك الوقفية

لقد تمت المصادقة على أول خريطة وطنية لاستثمار الأملاك الوقفية في

الجزائر من طرف اللجنة الوطنية للأوقاف والتي تضم قطاعات وزارية مختلفة وفق

المادة 09 من المرسوم التنفيذي 98-381.

لقد شملت خريطة المشاريع الاستثمارية الوقفية في الجزائر لسنة (2013 - 2014)

على 68 مشروعاً موزع بين 30 ولاية على مستوى الوطن بمبلغ يفوق 54 مليار دج. ويتوقع

أن تخلق هذه المشاريع ديناميكية اقتصادية يمكن ان تساهم في توفير فرص شغل أثناء

الإنجاز وبعده، حيث قدرت مدة إنجاز هذه المشاريع الاستثمارية ما بين 03 سنوات إلى 04

سنوات كحد أقصى ومدّة الاسترداد قصيرة تتيح لقطاع الوقف إمكانية المساهمة في تحريك العجلة الاقتصادية⁽¹²⁾.

❖ مصادر تمويل الأملاك الوقفية في الجزائر : تتمثل في ما يلي :

- التمويل الذاتي: من صندوق الأوقاف بالنسبة للمشاريع صغيرة الحجم المسجلة في الخريطة الوطنية لاستثمار الأملاك الوقفية.

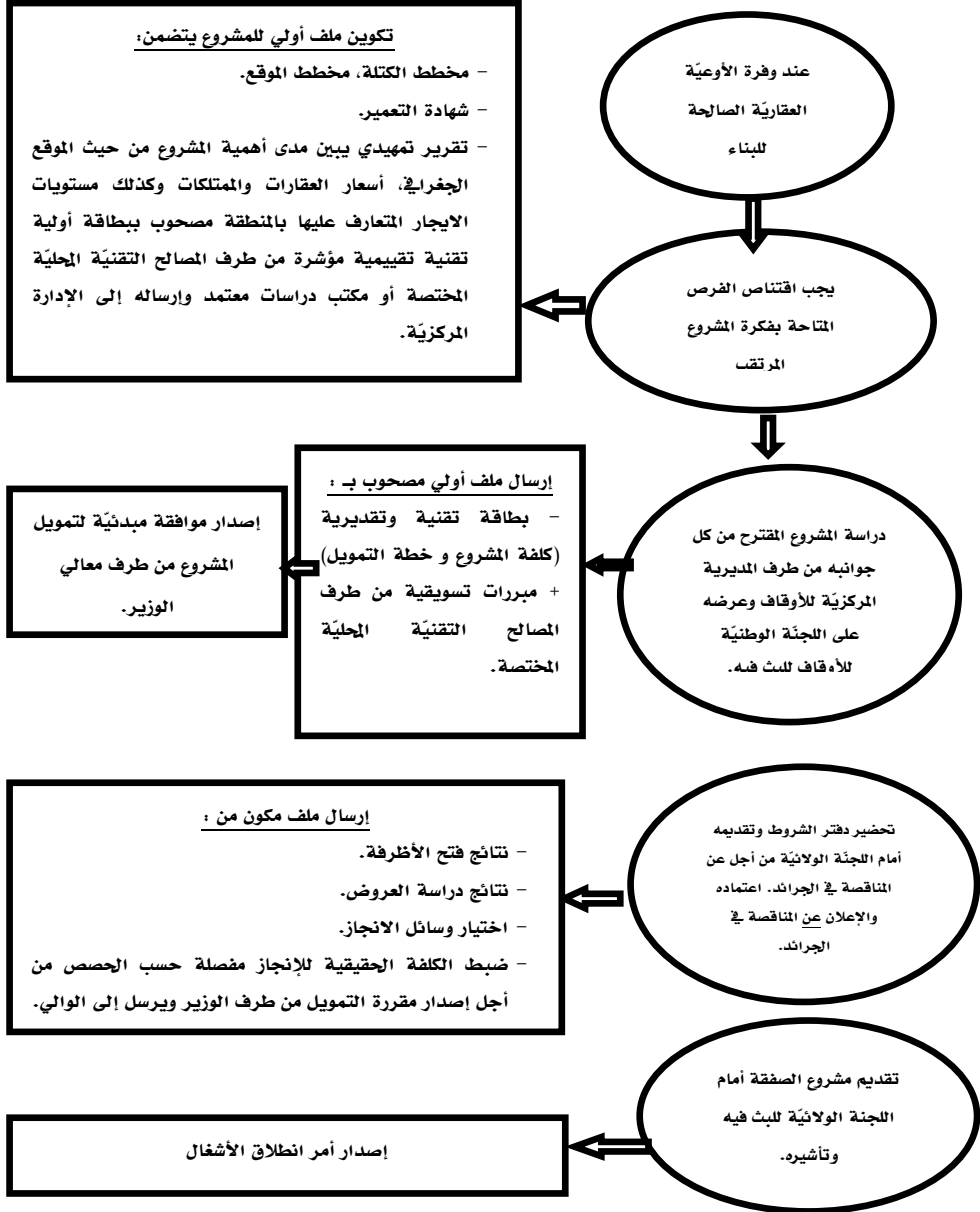
- التمويل عن طريق الشراكة: سواء مستثمرين خواص أو عموميين وطنيين أو أجانب، حيث صدر مؤخراً مرسوم تنفيذي رقم 18 - 213 المؤرخ في 09 ذي الحجة عام 1439 الموافق لـ 20 أوت 2018 والذي يحدد شروط وكيفيات استغلال العقارات الوقفية الموجهة لإنجاز مشاريع استثمارية من طرف المستثمرين الخواص⁽¹³⁾.

ب- المشاريع الاستثمارية الوقفية في الجزائر :

تسهر المديرية الفرعية لاستثمار الأملاك الوقفية على متابعة وضعية المشاريع الاستثمارية للوقف منذ عملية الانشاء إلى غاية الخطوات والمراحل الأخيرة لدخول تلك المشاريع قيد التنفيذ والانجاز.

❖ الخطوات العملية للاستثمار المشاريع الوقفية: فيما يلي الخطوات العملية لاستثمار مشروع وقفي بتمويل ذاتي:

الشكل رقم (03) : خطوات الاستثمار في مشروع وقفي بتمويل ذاتي



المصدر : وثيقة مسلمة من طرف مديرية الأوقاف، الزكاة، الحج والعمرة "الخطوات العملية لاستثمار مشروع وقفي بتمويل ذاتي".

❖ المشاريع الاستثمارية الوقفية لسنة 2017، و هي عبارة عن مشاريع وقفية

ممولة من الصندوق المركزي للأوقاف وتتمثل في مشاريع مستلمة، مشاريع في طور

الإنجاز ومشاريع مقترحة للإنجاز في سنة 2017.

- المشاريع المستلمة : و هي موضحة في الجدول الموالي :

حيث : - قيمة المبالغ المالية المخصصة للمشاريع تقدر ب : 95, 67 794 343 د.ج

- قيمة المبالغ المالية المحولة إلى الحسابات الولائية نفقات للتسييد تقدر ب : 72, 059

67 435 د.ج

الجدول رقم (05): المشاريع المستلمة في سنة 2017

الرقم	الولايات	العنوان	العمليات المقترحة	رقم المقرر	الملاحظات
1	الجلفة	قطعة أرض تابعة لمسجد الرحمن بحي 05 جويلية	دراسة ومتابعة وإنجاز محلات تجارية عدد المحلات : 32 محل تجاري	11-143	استلام نهائي للمشروع - تم تدعيم المشروع بـ: 9 000 000.00 د.ج من خزينة الولاية. - قيمة الايجار السنوي : 5 400 000.00 د.ج . رجوع قيمة الاستثمار الوقفي بعد سنة و نصف من الاستغلال
2	الجزائر	مركب متعدد الخدمات حي الكرام	دراسة وإنجاز مراكز الحراسة، تدعيم الإنارة الخارجية، قنوات الصرف الصحي والمياه الصالحة للشرب للمحلات التجارية	14-49	استلام المشروع - تم تسجيل المشروع تهيئة المحلات التجارية بهدف تأجيرها واستغلالها.
3	باتنة	السوق القديم	إعادة التأهيل وإتمام الأشغال عدد المحلات : 28	13-245	استلام نهائي للمشروع 16 محل مؤجر من بين 28 محل -قيمة الايجار السنوي قبل الترميم: 2625600.00 د.ج - قيمة الايجار السنوي بعد الترميم: 3644400.00 د.ج -نسبة الزيادة: 39 % رجوع قيمة الاستثمار الوقفي بعد سنتين ونصف من الاستغلال
4	مستغانم	المقر السابق لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف	إعادة تهيئة المقر السابق لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لمستغانم وتحويلها إلى مكاتب مهنية	13-249	استلام المشروع تم إيجار المكاتب إلى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) - فرع مستغانم - بقية : 1680000.00 د.ج سنويا رجوع قيمة الاستثمار الوقفي بعد ثلاث سنوات ونصف من الاستغلال
5	مستغانم	محلات بمسجد قباء	إتمام أشغال محلات تجارية ومكاتب عدد المحلات : 03 عدد المكاتب : 01	14-184	استلام المشروع قيمة الايجار سنويا : 984000.00 د.ج رجوع قيمة الاستثمار الوقفي في السنة الأولى من الاستغلال

6	باتنة	العقار الوقفي المتمثل في المقر السابق لمؤسسة المسجد	تهيئة العقار الوقفي المتمثل في المقر السابق لمؤسسة المسجد	15-263	استلام المشروع
7	برج بوعريرج	مرش مسجد يومرزاك بلدية برج بوعريرج	إعادة تأهيل المرش عدد الغرف : 11	14-175	استلام المشروع الايجار السنوي : 846000.00 د.ج رجوع قيمة الاستثمار الوقفي بعد أربعة سنوات من الاستغلال
8	جيغل	بحديقة البابا بجيجل	دراسة مجمع تجاري مهني 07 محلات مهنية و محل تجاري	14-143/248	استلام مؤقت للمشروع؛ تم ايجار المحلات عن طريق المزاة العلني بقيمة سنوية كلية تقدر ب : 2227440.00 د.ج رجوع قيمة الاستثمار الوقفي بعد اثنا عشر سنة من الاستغلال

المصدر : وثيقة مسلمة من طرف مديرية الأوقاف، الزكاة، الحج والعمرة "برنامج عمل 2017 - 2018".

- المشاريع التي مازالت في طور الإنجاز: وهي موضحة في الجدول الموالي :

حيث : - قيمة تكاليف الانجاز تقدر ب : 27, 206 780 386 د.ج

- قيمة الدراسات تقدر ب : 57, 10 089 395 د.ج

الجدول رقم (06): مشاريع مازالت في طور الإنجاز خلال سنة 2017

الرقم	الولايات	العنوان	العمليات المقترحة	رقم المقرر	الملاحظات
1	المدينة	حي محمدي بالبرواقية بجوار مقر الدايرة	دراسة لانجاز 16 محل تجاري، 16 مكتب، 16 مسكن إنجاز 16 محل تجاري، 16 مكتب، 16 مسكن	14-122	- تم الحصول على رخصة البناء رقم 2183 المؤرخة في 2015/12/15 - الأشغال في طور الإنجاز بنسبة : 37%
2	أدرار	أدرار مركز بلدية ادرار	دراسة 6 محلات تجارية و 4 سكناات وقفية إنجاز 6 محلات تجارية و 4 سكناات وقفية	-293/16-72 13	- تم الحصول على رخصة البناء رقم 116 المؤرخة في 2015/02/03 - تنصيب مقالة الانجاز
3	قسنطينة	مدينة الخروب	دراسة إنجاز مركز تجاري وإداري (40 محل تجاري) و حضيرة للسيارات إنجاز مركز تجاري و إداري (40 محل تجاري) و حضيرة للسيارات	12-586	- الأشغال متوقفة على مستوى البنية التحتية -إعادة بعث المشروع من جديد بعد مصادقة اللجنة الولائية للصفقات العمومية على دفتر الشروط للإنجاز و إجراء مناقصة وطنية - طلب إعادة تقييم المشروع

المصدر : وثيقة مسلمة من طرف مديرية الأوقاف، الزكاة، الحج والعمرة "برنامج عمل 2017 - 2018".

❖ المشاريع الاستثمارية الوقفية لسنة 2018: وهي عبارة عن مشاريع استثمارية وقفية مراد إنجازها على المدى البعيد، وتتمثل في مشاريع قيد الدراسة والتحضير، مشاريع مسلمة للاستثمار عن طريق الامتياز، مشاريع تقترح للاستثمار عن طريق الشراكة (مستثمرين)، مركبات وقفية، إنشاء مؤسسات نقلات الوقف.

- مشاريع قيد الدراسة والتحضير لعمليات الإنجاز لسنة 2018 : وهي موضحة في الجدول الموالي:

حيث : - قيمة تكاليف الانجاز تقدر ب : 640 172 000,00 د.ج

- قيمة الدراسات : 29 521 821,40 د.ج

الجدول رقم (07): مشاريع قيد الدراسة والتحضير لعمليات الإنجاز لسنة 2018

الرقم	الولايات	العنوان	العمليات المقترحة	رقم المقرر	الملاحظات
1	ع. تموشنت	قطعة أرض تابعة لمسجد السيدة خديجة ع. تموشنت	دراسة مركز تجاري و خدماتي مركز أعمال.	16-71	- المشروع يتربع على مساحة تقدر ب: 2519.70 م ² - مكون من ثلاثة طوابق : مركز تجاري و محلات تجارية و مهنية وحضيرة للسيارات في طابقين تحت الأرض بمساحة 2500 م ² تتسع لـ : 100 سيارة تم الحصول على رخصة البناء رقم : 1288 بتاريخ 2016/07/02
			إنجاز مركز تجاري وخدماتي مركز أعمال.	-	-
2	بشار	بشار مركز	دراسة مركب وقفي 44 محل تجاري و 5 محلات مهنية.	14-146	طلب رخصة البناء قيد الدراسة على مستوى مديرية التعمير و البناء
			إنجاز مركب وقفي 44 محل تجاري و 5 محلات مهنية.	-	-
3	باتنة	وسط مدينة باتنة نهج الأخوة العمراني	دراسة مركز أعمال تجاري.	14-114	طلب رخصة البناء قيد الدراسة على مستوى مديرية التعمير و البناء
			إنجاز مركز أعمال تجاري.	-	-
4	الوادي	حي المصاعبية - بلدية الوادي-	دراسة إنجاز 3 محلات تجارية و محل مهني.	13-291	طلب رخصة البناء قيد الدراسة على مستوى مديرية التعمير و البناء
			إنجاز 3 محلات تجارية ومحل مهني.	13-291	
5	ورقلة	قطعة أرض بعين البيضاء	دراسة إنجاز مرفق سكني وتجاري 30 مسكن و 24 محل تجاري.	13-290	الدراسة في طور الانجاز
			إنجاز مرفق سكني و تجاري 30 مسكن و 24 محل تجاري.	-	-

المصدر: وثيقة مسلمة من طرف مديرية الأوقاف، الزكاة، الحج والعمره "برنامج عمل 2017 - 2018".

- مشاريع مسلمة للاستثمار عن طريق الامتياز لسنة 2018 : و هي موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (08) : مشاريع مسلمة للاستثمار عن طريق الامتياز لسنة 2018

الرقم	الولايات	العنوان	العمليات المقترحة	المساحة 2م	الملاحظات
1	بسكرة	بلدية سيدي عقبة	دراسة و متابعة لإنجاز فندق 40 غرفة	303	- عقد إمتياز . - المشروع في مرحلة إعداد الدراسات.

المصدر : وثيقة مسلمة من طرف مديرية الأوقاف، الزكاة، الحج والعمرة "برنامج عمل 2017 - 2018".

- مشاريع تقترح للاستثمار عن طريق الشراكة لسنة 2018 : وذلك من خلال مستثمرين سواء كانوا خواص أو عموميين و هي موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (09) : مشاريع تقترح للاستثمار عن طريق الشراكة لسنة 2018

الرقم	الولايات	العنوان	العمليات المقترحة	المساحة 2م	الملاحظات
1	الشلف	إنجاز مشاريع استثمارية	ترميم و تهيئة 16 مسكن + بناء محلات تجارية	1300	
3	بسكرة	استثمارات فلاحيّة		185700	
7	الجزائر	مركب استثماري، موقف لسيارات مركب رياضي و ترفيهي، قصر المؤتمرات، مكاتب، فضاء تجاري، و فندق 100 غرفة .	متابعة العملية و هذا بإعداد الدراسات التقنية و الإقتصادية للمشروع و عرضه على البنك الإسلامي للتنمية و إعداد اتفاقية التمويل مع البنك الإسلامي للتنمية	15660	
8	ع.تموشنت	إقامة مركب سياحي	إقتراح المشروع للإستثمار عن طريق الامتياز	425120	
9	باتنة	فندق، مركز خدمات، مركز تجاري		4365.37	
10	بجاية	مجمع سكني + محلات تجارية ومكاتب خدمات		15461	
11	سكيكدة	دراسة لإقامة محلات تجارية و مكاتب		600	
12	س بلعباس	إنجاز مشروع استثماري		799	
13	الطارف	مركز تجاري و سكني		304	
14	الوادي	دار حضانة (روضة قرآنية)		319	
15	تبسة	إنجاز مشاريع استثمارية	مكاتب وقفية (ط + 3) + مركز تجاري + روضة الأطفال + عيادة طبية	764.78	
18	الجزائر		مجمع سكني وخدماتي + مشروع ترقوي وقفي	1792.87	
21	قائمة	مركز تجاري		552.15	

المصدر: وثيقة مسلمة من طرف مديرية الأوقاف، الزكاة، الحج والعمرة "برنامج عمل 2017 - 2018"، بتصرف.

- المركبات الوقفية لسنة 2018 : مع العلم أنّها مؤجلة، و هي موضحة في الجدول الموالي:
الجدول رقم (10): المركبات الوقفية المؤجلة

الرقم	الولاية	الموقع	الكلفة المخصصة	المبالغ المؤجلة	نسبة الاستهلاك	الملاحظات
1	ورقلة	ورقلة	10 000 000,00	-	-	- تطوع مكتب دراسات المكلف بمسجد القطب لإعداد الدراسة. - اقتراح تحويل مبلغ الدراسة لعملية الإنجاز
2	عنابة	عنابة	10 000 000,00	-	-	إجراءات إشهار عقد الملكية.
المجموع			20 000 000,00			

المصدر : وثيقة مسلمة من طرف مديرية الأوقاف، الزكاة، الحج والعمرة "برنامج عمل 2017 - 2018".

- إنشاء مؤسسات تقيليات الوقف لسنة 2018 : وتتمثل في مؤسسات في الخدمة، مؤسسات
قيد التأسيس ومؤسسات مؤجلة. ويمكن توضيحها كما يلي:

الجدول رقم (11): مؤسسات في الخدمة

الرقم	الولاية	المبلغ المخصص للمعملية (دج)	مبلغ المساهمين (دج)	مساهمة الصندوق (دج)	المبالغ المؤجلة (دج)	الملاحظات
1	الجزائر	33 946 000,00	بنك البركة بمبلغ ، 3 000 000,00 مساهمين خواص بمبلغ 946 000,00	30 000 000,00	30 000 000,00	- المؤسسة في مرحلة التصفية نظرا للظروف المالية الصعبة التي مرت بها حيث لم تستطع إيراداتها تغطية النفقات.
المجموع		33 946 000,00	3 946 000,00	30 000 000,00	30 000 000,00	

الجدول رقم (12): مؤسسات قيد التأسيس

الرقم	الولاية	المبلغ المخصص للمعملية (دج)	مساهمة الولايات المعنوية (دج)	مساهمة الصندوق (دج)	المبالغ المؤجلة (دج)	الملاحظات
1	بجاية	7 000 000,00	3 500 000,00	3 500 000,00	3 500 000,00	- المؤسسة في مرحلة التأسيس
2	عنابة	20 000 000,00	10 000 000,00	10 000 000,00	10 000 000,00	- المؤسسة في مرحلة التأسيس
المجموع		27 000 000,00	13 500 000,00	13 500 000,00	500 000,00	

الجدول رقم (13): مؤسسات مؤجلة

الرقم	الولاية	المبلغ المخصص للعملية	مساهمة الولايات المعنية	مساهمة الصندوق (دج)	المبالغ المؤجلة	الملاحظات
1	قسنطينة	40 000 000,00		20 000 000,00	-	المؤسسة لم تعرف تقدم
2	ع تموشنت	10 000 000,00	-	5 000 000,00	-	المؤسسة لم تعرف تقدم
3	غليزان	10 000 000,00	-	5 000 000,00	-	المؤسسة لم تعرف تقدم
	المجموع	60 000 000,00		30 000 000,00	-	

المصدر : وثيقة مسلمة من طرف مديرية الأوقاف، الزكاة، الحج والعمرة "برنامج عمل 2017 - 2018".

ج- تقييم المشاريع الاستثمارية الوقفية في الجزائر :

من خلال العرض السابق لأهم المشاريع الاستثمارية الوقفية في الجزائر لـ 2017 و 2018 يتضح أن الاستثمار الوقفي في الجزائر يعرف حالياً تطبيقات ميدانية قوية، إلا أن الوتيرة التي تسير بها مختلف المشاريع الاستثمارية الوقفية ضعيفة جداً، علماً أنها مشاريع واعدة وتبرز النقلة النوعية في العديد من المجالات.

حيث ستقوم هذه المشاريع الاستثمارية للأوقاف بدعم مختلف القطاعات الاقتصادية سواء الزراعية أو الصناعية أو التجارية أو الخدمية مما سيساهم في تحقيق التنمية الشاملة وذلك من خلال⁽¹⁴⁾ :

❖ في المجال الزراعي: وذلك من خلال وقف الأراضي الزراعية لينفد عائدها في مختلف أوجه البر، مع الإبقاء على جزء من المحصول لتعمير الوقف وصيانتها وإضافة مساحات جديدة إليه، وذلك من شأنه تنمية هذا القطاع الحيوي.

❖ في المجال الصناعي: من خلال تخصيص بعض الأوقاف للصناعات الأساسية بتوفير ما تحتاج إليه من خدمات وتدريب العمال على المهارات الفنية والحرف اليدوية، وهنا ستساهم الأوقاف في تنمية الصناعات المختلفة.

❖ في المجال التجاري: من خلال توفير مجموعة من الأسواق التي ستساهم في رواج النشاط التجاري، وإنشاء المرافق الضرورية الملزمة عادة للأسواق.

❖ في المجال الخدمي: من خلال إنشاء البنى التحتية ونزل الضيافة وغيرها. إن قطاع الأملاك الوقفية يبقى من ضمن القطاعات التي تعرف تداخلات مختلفة لأن العوامل التي تؤثر على مستقبلها ورهاناتها تبقى صعبة ومعقدة بسبب ارتباطها بقطاعات أخرى خاصة عندما يتطلب الأمر بالتسوية القانونية، حيث هناك

العديد من المشاريع الاستثمارية الوقفية في الجزائر مقترحة للإلغاء بسبب صعوبات في تسوية الوعاء العقاري. بالإضافة إلى صعوبة البحث والحصر، ومدة استرجاع الممتلكات المكتشفة وغيرها من الصعوبات.

في هذا الإطار فقد سعت الجزائر لإنجاح تلك المشاريع الاستثمارية الوقفية وعدم جعل تلك الصعوبات تؤول إلى معوقات تحول دون انجاز البرامج التنموية المسطرة من خلال إيجاد التمويلات اللازمة لها والكفيلة بإنجازها (خزانة الدولة، قروض بنكية، منح حق الامتياز أو الشراكة)، وفتح مجال التعاون والتعامل والتنسيق مع كل القطاعات الأخرى لتقديم المساعدة.

في الأخير يمكن القول أنه لا بد على السلطات العمومية تقديم المزيد من المساعدات والامتيازات المالية وحتى التشريعية لبناء قاعدة استثمارية وقفية متينة تصل إلى أرقى مرتبة على غرار تجارب الدول الإسلامية الأخرى، وذلك لتجسيد الملكية الوقفية كقطاع ثالث يبرز من خلال الخدمات التضامنية الرامية إلى بعث القيم الخيرية والتكافل الاجتماعي وتخفيف أعباء النفقات الاجتماعية على الخزانة العمومية.

خاتمة

في هذه الظروف تحتاج التنمية الاقتصادية في الجزائر إلى تمويل ضخم تعجز الدولة عن تغطية جميع نفقاته، ما يتطلب الأمر مساهمة الملكية الوقفية في تمويل التنمية، من خلال محاربة الاكتناز الذي يعطل عنصر رأس المال في المشاركة في العملية التنموية وتحريك عجلة النشاط الاقتصادي، والوقف باعتباره صدقة تطوعية يعمل على تحرير رؤوس الأموال العينية والنقدية طوعاً من حب أصحابها الفطري لها، ويدفعها للمشاركة في التنمية الاقتصادية طلباً لثواب الله تعالى، وتحرير هذه الأموال يساهم في التنمية من خلال استثمارها في مختلف المشاريع الشرعية وفي إطار القوانين التشريعية التي تضبط كيفية إدارة وتسيير الأموال الوقفية. فالوقف ثروة إنتاجية توضع في الاستثمار على التآبيد، يمنع بيعه واستهلاك قيمته، كما يمنع تعطيله عن الاستغلال، وتجب صيانتها والإبقاء على قدرته على إنتاج السلع والخدمات التي خصص لإنتاجها، ويحرم الإنقاض منه والتعدي عليه، فالوقف المؤبد ليس مجرد استثمار مستقبلي فحسب،

بل هو استثمار تراكمي يتزايد يوماً بعد يوم لانضمام الأوقاف الجديدة التي ينشئها الجيل الحاضر.

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على موضوع الملكية الوقفية في الجزائر وكيفية ربطها بالتنمية الاقتصادية وإدراجها في المنظومة الاقتصادية لتكون قطاع منفصل يساهم إلى جانب القطاع العام والخاص في خلق وتنشيط المشاريع الاستثمارية المثمرة.

يمكن الخروج بجملة من التوصيات يتم سردها في النقاط التالية :

- ✓ توسيع صيغ الاستثمار الوقفي بما يتوافق وتطور صيغ التمويل الإسلامي الحالية.
- ✓ إنشاء مؤسسة هدفها جمع الموارد الوقفية، لتمويل المشاريع التنموية التي من شأنها النهوض بالتنمية الاقتصادية.
- ✓ توسيع الملكية الوقفية من خلال تصميم خطط وحملات إعلامية وإرشادية قصد تشجيع المحسنين على حبس ما يمكنهم حبسه من أملاك.
- ✓ تنظيم الملتقيات والندوات وفتح التخصصات في الجامعات الجزائرية وكل ما من شأنه أن يعمل على التراكم المعرفي في مجال الأوقاف واستثمار الأملاك الوقفية، بالإضافة إلى الاستفادة من الخبرات والتجارب الناجحة في مجال تسيير واستثمار الأملاك الوقفية.
- ✓ تطوير إدارة الأوقاف في الجزائر من خلال إخراج الملكية الوقفية من إدارة ملحقة بوزارة الشؤون الدينية والأوقاف، وإعطائها الاستقلالية الكاملة باستحداث الديوان الوطني للأوقاف، الذي نأمل أن يكون قطاع ثالث يشكل رافد مهم في التنمية الاقتصادية الجزائرية.

الهوامش والمراجع

1. خير الدين بن مشرنن، (2012): إدارة الوقف في القانون الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبي بكر بكايد، تلمسان-الجزائر، ص 14.
2. نوال بن عمارة، صالح صالح، (2014): الوقف الإسلامي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة -عرض للتجربة الجزائرية في تسيير الأوقاف-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية (العدد الأول)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 156.
3. سمية جعفر، (2014): دور الصناديق الوقفية في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة مقارنة بين الكويت وماليزيا-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر، ص 10، بتصرف.
4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 21، الصادرة في 08 ماي 1991، القانون رقم 91-10 المتعلق بالوقف، المادة 23، 24، ص 692.
5. نفس المرجع السابق، المادة 44، ص 693.
6. الأوقاف "واقع وآفاق"، متوفر على الموقع <http://www.marw.dz/index.php> تاريخ الإطلاع 24/12/2018، الساعة 16:00.
7. عبد الهادي لهزيل، (2015): آليات حماية الأملاك الوقفية في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي-الجزائر، ص 89، 90.
8. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 29، المؤرخ في 22 ماي 2001، القانون رقم 01-07 المعدل والمتمم للقانون رقم 91-10 المتعلق بالأوقاف، المادة 26 مكرر 2، ص 9.
9. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 29، مرجع سبق ذكره، المادة 26 مكرر 7، ص 9.

10. قيشوش عمر، (2018): "أثر تطبيق الوقف والزكاة على المالية العامة في الجزائر خلال الفترة (2000 – 2016)، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أوبوكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 252.

11. قيشوش عمر، نفس المرجع السابق ، ص 252 بتصرف.

12. استثمار الأوقاف الجزائرية واقع وآفاق، متوفر على الموقع <http://www.oulamadz.org> تاريخ الإطلاع 15 / 11 / 2018، الساعة 18:00.

13. الحكومة تفتح الأملاك الوقفية أما المستثمرين الخواص، متوفر على الموقع www.tsa-algerie.com تاريخ الإطلاع 18 / 11 / 2018، الساعة 13:00.

14. عاشور بدرا، هشام ذبيح (2016): " المؤسسة الوقفية كنظام من الأنظمة المالية في تمويل التنمية الاقتصادية"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، (العدد الثاني)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 12.

التنبؤ بالمبيعات باستخدام نماذج TGARCH

دراسة حالة مبيعات الكهرباء الشهرية لزبائن التوتر المتوسط - الجزائر -

مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة خلال الفترة 2006-2017

الدكتور: سعيح عبد الحكيم

أستاذ محاضر قسم -أ- بجامعة بومرداس-الجزائر

طالب الدكتوراه: بوساق عبد المجيد،

طالب دكتوراه مالية كمية-جامعة بومرداس-الجزائر

ملخص

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى نمذجة مبيعات الكهرباء الشهرية لزبائن التوتر المتوسط الخاصة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، خلال الفترة الممتدة من جانفي 2006 إلى غاية ديسمبر 2017، ولتحقيق هذا الهدف ارتأينا تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين، تعرضنا في الجانب الأول إلى التحليل النظري لنماذج التنبؤ باستخدام السلاسل الزمنية من خلال عرض أهم النماذج الخطية والنماذج غير الخطية، وذلك بعد أن تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية للتنبؤ والتنبؤ بالمبيعات، بينما خصصنا الجانب الثاني للدراسة القياسية وبالتحديد لنمذجة هذه المبيعات باستخدام نماذج الانحدار الذاتي والمتوسطات المتحركة ARMA ونماذج الانحدار الذاتي المشروط بعدم تجانس تباينات الأخطاء ARCH. الكلمات المفتاحية: التنبؤ بالمبيعات، الطاقة الكهربائية، نماذج ARIMA، نماذج ARCH.

Abstract

The main objective of this study is to model the monthly electricity sales of the medium voltage customers of the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Mesaila during the period from January 2006 to December 2017. To achieve this objective we decided to divide this study into two aspects. Using time series by presenting the most important linear models and nonlinear models, after addressing the basic concepts of forecasting and forecasting sales, while we devoted the second aspect to the standard study and specifically to model these sales using the self regression models (ARMA) and self-regression models conditional on the heterogeneity of the variance of the ARCH errors.

Keywords: sales forecast, electric power, ARIMA models, ARCH models

1- دوافع الدراسة وأهدافها.

1-1- تمهيد:

تحتل المبيعات أهمية الكبيرة في المؤسسات الاقتصادية إذ تعتبر عصب الحركة فيها، فإذا ما أرادت المؤسسة التوسع واكتساب حصص سوقية، أو الحفاظ على مكانتها، كان التزاماً عليها أن تقوم بدراسة مبيعاتها بالإضافة إلى التنبؤ بالطلب (تقدير المبيعات)، وذلك باستخدام أساليب التنبؤ أهمها السلاسل الزمنية لما توفره من معلومات حول الظاهرة المدروسة.

وتحتل الطاقة الصدارة في الجزائر خاصة الكهرباء والغاز اللذان يمثلان أكبر نسبة في إدارة عجلة الحياة الاقتصادية، والحاجة لهذه الطاقة (الكهرباء) تزداد بشكل متزايد بسبب التوسع الاقتصادي، والزيادة السكانية المستمرة وكذلك التوسع الاستهلاكي للإنسان كمسيرة للتطور التكنولوجي الذي أوجب الاعتماد على الآلة في جميع الميادين. وحتى تتم عقلنة استهلاك الطاقة وجب برمجة وتخطيط طرق توزيعها، وفي هذا الإطار فان دراسة التنبؤ بمبيعات الكهرباء الشهرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بالمسيلة لقطاع زبائن التوتر المتوسط- ونمذجتها قياسياً باستخدام النماذج الخطية وغير الخطية يساهم بشكل كبير في مجال التخطيط والرقابة.

1-2- إشكالية الدراسة:

تكمن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن تحديد النموذج التنبؤي الأمثل لمبيعات الكهرباء من بين النماذج الخطية والنماذج غير الخطية؟

ومن أجل الإجابة على هذا التساؤل الرئيسي استعنا بالأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نعني بالتنبؤ بالمبيعات وما هي أهم مقاييس دقة التنبؤ؟
- فيما تتمثل نماذج التنبؤ الخطية والنماذج غير الخطية؟
- هل يمكن التنبؤ بالمبيعات الكهربائية باستخدام نماذج ARCH؟ وما مدى فاعلية هذه النماذج؟

1-3- فرضيات الدراسة :

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- يمكن الاعتماد على نماذج ARIMA في التنبؤ بمبيعات الكهرباء.
- بالإمكان التنبؤ بمبيعات الكهرباء باستخدام نماذج ARCH.
- نتائج النمذجة غير الخطية بتقنية الانحدار الذاتي المشروط بعدم تجانس تباينات الأخطاء ARCH أفضل من نتائج النمذجة الخطية للسلاسل الزمنية ARIMA.

1-4- أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- إبراز أهمية التنبؤ بالمبيعات وتحسين المؤسسات بضرورة استخدام الأدوات الحديثة في التنبؤ.
- التعرف على نماذج السلاسل الزمنية الخطية وغير الخطية.
- التحكم أكثر في التقنيات الكمية وربطها بالتحليل الاقتصادي، ومحاولة اقتراح نموذج ARCH.

1-5- أهمية الدراسة :

- تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية لمجموعة من الاعتبارات نوجز أهمها في النقاط التالية :
- التنبؤ بالمبيعات ذو أهمية بالغة من خلال مساهمته في مجال التخطيط، إتخاذ القرار، والرقابة.
- تبيان أهمية الأساليب الإحصائية باستخدام السلاسل الزمنية في عملية التنبؤ على مبيعات الكهرباء لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.
- تبيان أهمية نماذج الانحدار الذاتي المشروط بعدم تجانس الأخطاء ARCH في عملية التنبؤ.

1-6- الحدود الزمنية للدراسة :

سنتناول في هذه الدراسة معطيات شهرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة لقطاع زبائن التوتر المتوسط، خلال الفترة الممتدة من شهر جانفي 2006 إلى غاية شهر ديسمبر 2017.

1-7- منهجية الدراسة:

قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاث محاور، المحور الأول تطرقنا فيه إلى دوافع الدراسة وأهدافها، أما المحور الثاني فتمثل في الإطار النظري للدراسة وتطرقنا فيه إلى التعريف بالتنبؤ، التنبؤ بالمبيعات، وأهم مقاييس دقة التنبؤ، بالإضافة إلى استعراض نماذج التنبؤ الخطية وغير الخطية للسلاسل الزمنية، أما المحور الثالث فعني بنمذجة مبيعات الكهرباء الشهرية لربائن التوتر المتوسط باستخدام نماذج ARIMA ونماذج ARCH.

2- الإطار النظري للدراسة.

1-2- مفهوم التنبؤ بالمبيعات ومقاييس دقته: سنستهل هذا المدخل بالتطرق لمفهوم التنبؤ والتنبؤ بالمبيعات لنعرج بعد ذلك على عرض مجموعة من المقاييس المستخدمة لقياس دقة التنبؤ أو لتقييم جودته أولاً: مفهوم التنبؤ بالمبيعات:

يعرف التنبؤ بأنه تقدير كمي للقيم المتوقعة للمتغيرات التابعة في المستقبل القريب بناءً على ما هو متاح لدينا من معلومات عن الماضي والحاضر⁽⁰¹⁾، أما التنبؤ بالمبيعات فهو القيام بوضع التقديرات المتوقعة للمبيعات في المنطقة البيعية وذلك بمساهمة رجل البيع⁽⁰²⁾، وتوفر عملية التنبؤ المعلومات والمؤشرات للمؤسسات التي تستخدمها في عملية صنع القرار وتحديد الاستراتيجيات حيث تسعى المؤسسة من خلال عمليات التنبؤ الوصول إلى رقم تقديري للمبيعات وتعتبر هذه العملية في غاية الأهمية للأسباب التالية⁽⁰³⁾:

- يعتبر التنبؤ بالمبيعات الأساس الذي يعتمد عليه في عمليات التخطيط في كافة الأنشطة التي تمارسها أقسام وإدارات المنشأة، حيث على ضوء هذا التنبؤ يتم صياغة خطط الإنتاج، المشتريات، التسويق، التمويل... إلخ.
- تستطيع المنشأة من خلال عملية التنبؤ بالمبيعات تقدير تكاليف الأنشطة التي تقوم بتنفيذها وبالتالي تتمكن من تحديد مصادر الحصول على الأموال، ويتم إعداد الموازنة المالية.

- تستطيع المنشأة من خلال عملية التنبؤ تحديد الأرباح المتوقعة من المبيعات في نهاية الفترة الزمنية التي تغطيها عملية التنبؤ، وذلك بطرح تكاليف المبيعات المتوقعة من الإيرادات المتوقعة من هذه الأخيرة.
 - يساعد التنبؤ بالمبيعات الإدارة في مراقبة نشاط إدارة المبيعات، ورجال البيع، وتحديد مدى كفاءتهم في تنفيذ المهام المسندة إليهم، وذلك لأن التنبؤ يوفر الأساس الذي يستخدم في مقارنة المبيعات المحققة من المبيعات المتوقعة.
 - يساهم التنبؤ في توجيه جهود الأفراد العاملين وتوظيفها لخدمة تحقيق الأهداف وترشيد قرارات الإدارة المتعلقة بالإنفاق على مختلف الأنشطة.
- ويقوم التنبؤ على عدة طرق أهمها: الطرق الإختبارية التي تقوم على تقديم المنتج إلى السوق واختبار سلوك المستهلكين نحو هذا المنتج، الطرق التي تعتمد على الخبرة والتقدير الشخصي، الطرق الاقتصادية كطريقة مرونة السعر ومرونة الدخل، والطرق الإحصائية والرياضية من خلال تحليل السلاسل الزمنية (الاتجاه العام) وكذلك تحليل الارتباط والانحدار بقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتحديد اتجاه هذه العلاقة⁽⁰⁴⁾، ومنه فإن القيام بعملية التنبؤ بشكل صحيح وسليم وذلك باستخدام الطرق الملائمة يوصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة المطلوبة
- ثانياً: مقاييس دقة أو جودة التنبؤ:
- هناك عدة مقاييس تستخدم لقياس دقة التنبؤ أو لتقييم جودته نعرض أهمها⁽⁰⁵⁾:
- أ- مؤشر الخطأ النسبي بالنسبة للفترة $(ER_T)T$:
- تسمح هذه الطريقة بإعادة حساب الخطأ في كل مرة يتوافر فيها قيم محققة جديدة بحساب الانحرافات، ويعبر عن هذا المؤشر
- $$ER_t = \frac{|X_t - \bar{X}_t|}{X_t} \times 10$$
- رياضياً بالعلاقة التالية :
- حيث: TX_t القيمة المحققة في الفترة
- $T\bar{X}_t$ القيمة المتنبأ بها للفترة
- ومنه فإن متوسط القيم المطلقة لنسب الخطأ MAPE يعطى بالعلاقة التالية :

$$MAPE = \frac{\sum_{t=1}^n ER_t}{n}$$

حيث: n عدد القيم المتنبأ بها

ب- مؤشر متوسط الانحرافات المطلقة **MeanAbsoluteDeviation**:

يسمح هذا المؤشر بحساب متوسط الانحرافات المطلقة للعينة المدروسة ويعبر عنه رياضياً بالصيغة التالية:

$$MAD_t = \frac{\sum_{i=t-T+1}^t |EPS_i|}{T}$$

حيث:

$$X_i - \hat{X}_i = EPS_i$$

و T = عدد فترات التنبؤ.

ت- مؤشر تباين خطأ التنبؤ **(MeanSquaredError, MSE)**:

هذا المؤشر يمكننا من معرفة خطأ التنبؤ للعينة المدروسة ويعبر عنه رياضياً بالعلاقة التالية:

$$MSE_t = \frac{\sum_{i=t-T+1}^t EPS_i^2}{T}$$

ثم نقوم بحساب الجذر التربيعي لهذا المؤشر:

هذا الأخير يبين الانحراف المعياري لخطأ التنبؤ غير المتمركز على متوسطه.

ث- مؤشر مقارنة الأداء لتنبؤين باستخدام مؤشر **Theil (U)**:

يقارن هذا المؤشر التنبؤ المستخدم على المنشأة مع طريقة أخرى بسيطة للتنبؤ تقضي بأخذ القيمة الأخيرة المحققة باعتبارها تنبؤاً جديداً، وهو يعرف في اللحظة t بالعلاقة التالية:

$$U = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{T-1} (CRP_{i+1} - CRR_{i+1})^2}{\sum_{i=1}^{T-1} (CRR_{i+1})^2}}$$

حيث: T عدد فترات التنبؤ. CRP التغير النسبي المتوقع. CRR التغير النسبي الحقيقي.

يمكن تلخيص آلية تفسير قيمة U كالتالي:

- $U=1$: تقنية التنبؤ المستخدمة تعادل التنبؤ البسيط.

- $U < 1$: تقنية التنبؤ المستخدمة أفضل من الطريقة الأخرى وتحسن كلما اقتربت من الصفر.

- 1 > U: تقنية التنبؤ المستخدمة ليست جيدة وأكثر سوءاً من الطريقة البسيطة.

2-2- نماذج التنبؤ باستخدام السلاسل الزمنية:

تعرف السلسلة الزمنية للظاهرة على أنها عبارة عن مجموعة من مشاهدات تلك الظاهرة مأخوذة خلال فترات زمنية متتالية وذات أبعاد متساوية⁽⁰⁶⁾، وتعد السلاسل الزمنية من أهم المواضيع الإحصائية في بناء نماذج تفسير سلوك السلسلة الزمنية واستخدام النتائج للتنبؤ بسلوكها في المستقبل، لذا سنتطرق إلى نماذج التنبؤ باستخدام السلاسل الزمنية ونميز النماذج الخطية والنماذج غير الخطية.

2-2-1- النماذج الخطية للسلاسل الزمنية:

سنتناول النماذج المبسطة للسلاسل الزمنية من نوع المتوسط المتحرك (MA) ونموذج الانحدار الذاتي (AR) والنماذج المختلطة (ARMA) والتي تسمى بنماذج الانحدار الذاتي والمتوسط المتحرك⁽⁰⁷⁾.

أولاً: نموذج المتوسطات المتحركة (MA) Moving Average Models:

المتوسطات المتحركة ما هي إلا عبارة عن الوسط الحسابي لمجموعة من قيم الظاهرة حيث يتم إعطاء أوزان متساوية لكافة مشاهدات الظاهرة، ونكتب نموذج المتوسط المتحرك (MA) من الدرجة ($q \geq 1$) على شكل المعادلة التالية⁽⁰⁸⁾:

$$MA(q): y_t = \theta_0 + \varepsilon_t + \theta_1 \varepsilon_{t-1} + \theta_2 \varepsilon_{t-2} + \dots + \theta_q \varepsilon_{t-q}$$

بحيث: $\theta_0, \theta_1, \dots, \theta_q$ ، معالم النموذج.

$\varepsilon_t, \varepsilon_{t-1}, \dots, \varepsilon_{t-q}$ متوسطات متحركة لقيم الحد العشوائي في الفترة t

والفترات السابقة.

ثانياً: نماذج الانحدار الذاتي (AR) Autoregressive.M:

يكتب نموذج AR(P) بالشكل التالي:

$$y_t = C + \phi_1 y_{t-1} + \phi_2 y_{t-2} + \dots + \phi_p y_{t-p} + \varepsilon_t$$

حيث: C ثابت

ε_t حد الخطأ العشوائي في الفترة t.

وعادة ما يفسر نموذج الانحدار الذاتي بواسطة معامل التأخير L ونكتب:

$$y_t = C + \phi_1 L^1 y_t + \phi_2 L^2 y_t + \dots + \phi_p L^p y_t + \varepsilon_t$$

ثالثاً: النماذج المختلطة ARMA(p,q):

هناك عدة أنواع من النماذج المختلطة وسنعرض هنا النماذج المختلطة المستقرة وغير المستقرة

أ- نماذج ARMA(p,q) المستقرة:

من الممكن أن ندمج نموذج متوسط متحرك مع نموذج انحدار ذاتي للحصول على نموذج ARMA(p,q) وتكتب⁽⁹⁾:

$$y_t = a_0 + \sum_{i=1}^p a_i y_{t-i} + \sum_{i=0}^q B_i \varepsilon_{t-i}$$

أو بعبارة أخرى⁽¹⁰⁾:

$$y_t = \phi_1 y_{t-1} + \phi_2 y_{t-2} + \dots + \phi_p y_{t-p} + \delta + \varepsilon_t + \theta_1 \varepsilon_{t-1} + \dots + \theta_q \varepsilon_{t-q}$$

حيث:

$$\mu = \delta / \left[1 - \sum_{i=1}^p \phi_i \right]$$

المتوسط ثابت عبر الزمن.

ب- نماذج ARMA(p,q) غير المستقرة ARIMA(p,d,q):

إذا كانت السلسلة الزمنية الأصلية غير مستقرة فيقال عنها أنها متكاملة، وإذا تعين الحصول على فروقات السلسلة d مرة حتى تصبح مستقرة، يقال بأن السلسلة الأصلية متكاملة من الدرجة d وتكتب I(d)⁽¹¹⁾.

ولأغراض عملية يمكن دائماً أخذ d=1 وعلى الأكثر d=2، نعتبر إذا أن

$$ARIMA(p,1,q)$$

مع أخذ $W_t = y_t - y_{t-1}$ يصبح لدينا⁽¹²⁾:

$$W_t = \phi_1 w_{t-1} + \phi_2 w_{t-2} + \dots + \phi_p w_{t-p} + \varepsilon_t - \theta_1 \varepsilon_{t-1} - \theta_2 \varepsilon_{t-2} - \dots - \theta_q \varepsilon_{t-q}$$

وبأخذ السلاسل الملاحظة:

$$y_t - y_{t-1} = \phi_1 (y_{t-1} - y_{t-2}) + \dots + \phi_p (y_{t-p} - y_{t-p-1}) + \varepsilon_t - \theta_1 \varepsilon_{t-1} - \theta_2 \varepsilon_{t-2} - \dots - \theta_q \varepsilon_{t-q}$$

ويمكن إعادة كتابتها:

$$y_t = (1 + \phi_1) y_{t-1} + (\phi_2 - \phi_1) y_{t-2} + (\phi_3 - \phi_2) y_{t-3} + \dots + (\phi_p - \phi_{p-1}) y_{t-p-1} + \varepsilon_t - \theta_1 \varepsilon_{t-1} - \theta_2 \varepsilon_{t-2} - \dots - \theta_q \varepsilon_{t-q}$$

رابعاً: النماذج الموسمية المختلطة SARIMA:

تسمح هذه النماذج بالقيام بعدد من التكاملات نظراً لوجود المركبة الموسمية وذلك باستعمال العلاقة التالية⁽¹³⁾:

$$(1 - L^S)y_t = y_t - y_{t-S}$$

حيث: S الدورية.

خامساً: منهجية بوكس جينكينز في بناء نماذج السلاسل الزمنية الخطية:

في سنة 1980 توصل BOX و JUNKINS (الولايات، م، أ) إلى نشر عملهما المتعلق بمعالجة السلاسل الزمنية و كيفية استعمالها في مجال التنبؤ وذلك بالاعتماد على دالة الارتباط الذاتي واستخدام مبدأ المتوسطات المتحركة ومبدأ الانحدار الذاتي، هذا التحليل يخضع السلسلة الزمنية إلى العشوائية (نموذج عشوائي)⁽¹⁴⁾، توجد هناك أربعة مراحل أو خطوات في منهجية بوكس وجينكينز يتعين إتباعها في بناء نماذج السلاسل الزمنية الخطية تتمثل في مرحلة التعرف، مرحلة التقدير، مرحلة الفحص الشخصي وفي الأخير مرحلة التنبؤ.

أ- مرحلة التعرف (التحديد):

يتم خلال هذه المرحلة الحكم على مدى استقرار السلسلة الزمنية وتحديد النموذج الذي يمكن أن تخضع له، بالإضافة إلى رتبة النموذج المحدد، وذلك من خلال التمثيل البياني للسلسلة والكشف عن مركباتها، ثم تحليل دالة الارتباط الذاتي ودالة الارتباط الجزئي، بالإضافة إلى إجراء اختبارات الاستقرار (ديكي فولر...)⁽¹⁵⁾.

ب- مرحلة التقدير:

بعد التعرف على النموذج الموافق للسلسلة (y_t) وذلك بتحديد كل من (p, d, q) في المرحلة الأولى، تأتي المرحلة الموالية المتمثلة في تقدير معالم النموذج (معالم AR ومعالم MA) وذلك باستعمال طريقة المعقولة العظمى التي تعتمد على تصغير مربعات البواقي، كما يمكن استخدام طريقة المربعات الصغرى⁽¹⁶⁾.

ت- مرحلة الاختبار (الفحص الشخصي):

وتتمثل في الاختبارات التي تطبق على مدى قوة وتوافق النموذج المختار، ونحصى

هنا الاختبارات التالية:

ت-1- اختبار دالة الارتباط الذاتي للسلسلة:

نقارن دالة الارتباط الذاتي للسلسلة الأصلية مع تلك المتولدة عن النموذج المقدر، فإذا لوحظ وجود اختلاف جوهري بينهما دل ذلك بشكل قاطع على فشل عملية التحديد، وهذا يستدعي إعادة عملية بناء النموذج وتقديره من جديد، أما إذا تشابهت الدالتان فإننا ننتقل إلى دراسة وتحليل بواقي التقدير مع دالة الارتباط الذاتي للبواقي (يجب أن تكون سلسلة مربعات البواقي مستقرة)⁽¹⁷⁾.

ت-2- اختبار معنوية المعالم والمعنوية الكلية للنموذج: يجب أن تكون معالم النموذج ذات معنوية إحصائية أي تختلف معنوياً عن الصفر، وذلك من خلال اختبار المعالم ϕ_i و θ_j . اختبار المعنوية الكلية للنموذج من خلال إحصائية F (فيشر) والقدرة التفسيرية من خلال معامل التحديد R^2 .

ت-3- معايير التفضيل بين النماذج المرشحة: في هذا الإطار يمكن الأخذ بالمعايير التالية:

- معيار "Akaike": يكون الاختبار على أساس أصغر قيمة لهذا المعيار.
- معيار "Schwarz": يكون الاختبار على أساس أصغر قيمة لهذا المعيار.
- معيار "Hannan-Quinn": يكون الاختبار على أساس أصغر قيمة لهذا المعيار.

ث- مرحلة التنبؤ: يمكن تلخيص عملية التنبؤ في المراحل التالية⁽¹⁸⁾:

- كتابة النموذج المقدر $\bar{y}_t = f(\hat{\phi} + \hat{\theta}, y_t, \varepsilon_t)$.

- تعويض t بـ $T+h$ حيث: $h = 1, 2, 3, \dots, H$.

- تعويض كل القيم المستقبلية للمتغير الخاص بالظاهرة المدروسة بتنبؤاتها، بينما يتم تعويض الأخطاء المستقبلية بالأصفار والماضية (داخل العينة) بالبواقي.

2-2-2- النماذج غير الخطية ونماذج ARCH: سنستهل هذا المدخل بعرض النماذج غير الخطية للسلاسل الزمنية لنلحقها بنماذج الانحدار الذاتي المشروطة بعدم تجانس التباين

أولاً: النماذج غير الخطية للسلاسل الزمنية: هناك عدة طرق لإدراج عدم الخطية في نماذج السلاسل الزمنية، إذ اقترح عدد من الباحثين في سبعينيات القرن الماضي أشكالاً غير خطية لحل مشاكل ARMA، ويتميز النموذج غير الخطي بديناميكية منذ عدة سنوات، عكس النموذج الخطي الذي يتميز بشكل فردي مستمر⁽¹⁹⁾. ولقد طور القياسيون العديد من النماذج غير الخطية نذكر منها النماذج التالية:

أ. النماذج مزدوجة الخطية :

تعتبر هذه النماذج امتداد لنماذج ARMA، إلا أنها أكثر تعقيداً حيث تدخل حدود إضافية على النموذج، وتعطى معادلتها على النحو التالي⁽²⁰⁾ :

$$y_t = \sum_{i=1}^p \phi_i y_{t-i} + \varepsilon_t - \sum_{j=1}^q \theta_j y_{t-j} + \sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^Q \lambda_{ij} y_{t-i} \varepsilon_{t-j}$$

حيث: ε يمثل تشويش أبيض.

لهذا النموذج أربع رتب، ويرمز لها بـ BL(p,q,P,Q)

ب. نماذج الارتباط الذاتي غير الخطية: يتم التعبير عن القيمة الحالية للسلسلة الزمنية y_t عن طريق دالة غير خطية للقيم الماضية، وهناك عدة أنواع لهذا النوع تختلف باختلاف الدالة المعرفة لها، ونميز:

- نماذج الارتباط الذاتي لكثيرات الحدود: السلسلة y_t معرفة بواسطة كثير الحدود للقيم الماضية.

- نماذج الانحدار الذاتي الأسية الموسعة: السلسلة y_t معرفة بواسطة دالة غير خطية كثيرة الحدود أسية.

ت. نماذج الانحدار الذاتي ذات الحدود: وهي تقريبات لنماذج غير خطية في الزمن على شكل معادلات متفرقة، ونميز بين نوعين من هذا النوع من النماذج: نماذج SETAR ونماذج STAR.

ث. نماذج المتوسطات المتحركة غير الخطية وغير المتناظرة: ونميز هنا نوعين من هذه النماذج نماذج المتوسطات المتحركة غير الخطية ونماذج المتوسطات المتحركة غير المتناظرة.

ثانياً: نماذج الانحدار الذاتي المشروطة بعدم تجانس التباين ARCH:

إن فرضية ثبات تباين الأخطاء غير مقبولة، فبشكل عام نواجه مشكلة عدم تجانس التباين في حالة تقدير معالم النماذج المعتمدة على بيانات مقطعية، حيث يكون هناك تفاوت كبير في قيمها كما هو الحال في البيانات الخاصة بمؤسسات أو مناطق⁽²¹⁾.

ومن أهم الأسباب التي تؤدي لهذه المشكلة ما يلي⁽²²⁾:

- وجود علاقة ذات اتجاهين بين المتغيرات الداخلية.
- استخدام بيانات جزئية بدلاً من البيانات التجميعية.

- استخدام البيانات القطاعية بدلاً من بيانات السلسلة الزمنية.

ومن أهم اختبارات الكشف عن مشكلة عدم ثبات التباين: اختبار (G-Q) و Goldfeld-Quandt، اختبار Breusch-Pagan، اختبار Park، اختبار White's. وفي سنة 1982 جاء المقال الشهير لـ Engle، الذي شهد ميلاد نماذج ARCH، مما أعلن نفساً جديداً لعالم نمذجة السلاسل الزمنية⁽²³⁾، ويشترط في تطبيق نموذج ARCH ما يلي:

- تركز (تكتل التقلبات).

- ARCH Test بالاعتماد على إحصائية (F) فيشر واختبار الفرضيات التالية:

$$\begin{cases} H_0: \text{لا يوجد أثر ARCH} \\ H_1: \text{يوجد أثر ARCH} \end{cases}$$

في سنة 1986 اقترح Bollersler نماذج GARCH، حيث قام بتغيير نموذج AR ليصبح على النحو التالي:

$$z_t^2 = \alpha_0 + \sum_{i=1}^p \alpha_i \mu_{t-1}^2 + \sum_{j=1}^q \beta_j z_{t-j}^2$$

تكتب صيغة GARCH كالتالي: $GARCH(p,q)$ ، وفي حالة $q=0$ تصبح: ARCH
 $(p)=GARCH(p,0)$

وتم اقتراح عدة نماذج: TGARCH سنة 1990، EGARCH سنة 1990، و QGARCH سنة 1993.

3- الإطار التطبيقي للدراسة:

نستهل هذا الجزء التطبيقي من الدراسة بالتعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة ثم نقوم بإجراء دراسة وصفية تحليلية لبيانات سلسلة المبيعات الشهرية لزيائن التوتر المتوسط والتي نرسم لها بالرمز MT ومن ثمة دراسة استقرارية هذه السلسلة الزمنية، وبعدها نعد إلى تقدير واختبار النموذج المعروف للسلسلة DMTSA وتقدير نموذج ARIMA مع أخطاء ARCH للسلسلة DMTSA، لنصل في الأخير إلى المفاضلة بين نموذج ARIMA ونموذج TGARCH

3-1- التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة:

مديرية التوزيع بالمسيلة هي من بين 19 مديرية تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق SDE والكائن مقرها بقسنطينة وهذه الأخيرة بدورها تابعة للشركة الأم

سولنغاز، وتزود زبائن القاطنين على مستوى إقليم ولاية المسيلة بالطاقة الكهربائية والغازية وذلك من أجل منحهم الراحة والرفاهية، حيث يبلغ طول شبكة الكهرباء حوالي 9370.79 كلم أما طول شبكة الغاز فيبلغ حوالي 2421.57 كلم، وتتم عملية تقديم الخدمات عن طريق خمس وكالات تجارية تابعة للمديرية، ويتم تصنيف الزبائن إلى أربعة قطاعات وذلك حسب نوع التوتر (توتر منخفض، توتر متوسط، توتر مرتفع) لاستهلاك الكهرباء وهم:

- القطاع العائلي والإداري (توتر منخفض BT): مستوى التوتر أقل من 0.01 KV.
 - زبائن التوتر المتوسط (MT): الذي يتراوح توتره بين (0.01 kv-33 kv).
 - زبائن التوتر العالي (HT): يكون مستوى التوتر أكثر من 60 KV ويوجه للمنشآت الصناعية الكبرى (مصنع الاسمنت بحمام الضلعة مثلا).
- وسنتطرق في دراستنا هذه إلى مبيعات الكهرباء الشهرية لزبائن التوتر المتوسط (Moyenne Tension).

3-2-دراسة استقرارية السلسلة الزمنية MT:

رأينا من خلال التمثيل البياني عدم استقرارية السلسلة، وللتأكد سنقوم بالاختبارات الإحصائية المعدة لذلك:

3-2-1- اختبار معنوية معاملات الارتباط الذاتي للسلسلة MT:

تكون السلسلة الزمنية مستقرة إذا كانت معاملات دالة الارتباط الذاتي P_k معدومة، أي تقع داخل مجال الثقة، وبملاحظة دالة الارتباط الذاتي البسيطة والجزئية للسلسلة MT، نجد أن معاملات الارتباط الذاتي كلها معنوياً تختلف عن الصفر، مما يدل على عدم استقرارية السلسلة.

3-2-2- اختبار ديكي فولر المطور (ADF):

بالاستعانة ببرنامج Eviews تحصلنا على النتائج التي تدل على أن $t_{cal} < t_{tab}$ في النموذج الثاني فقط ومنه السلسلة الزمنية غير مستقرة وهي من النوع DS.

3-2-3- نزع المركبة الموسمية:

سنقوم بالتصحيح الموسمي للسلسلة، أي نزع المركبة الموسمية عن طريق استخدام المعاملات الموسمية الشهرية، وبالأستعانة ببرنامج Eviews تحصلنا على السلسلة الجديدة منزوعة المركبة الموسمية MTSA.

نقوم بدراسة استقرارية السلسلة MTSA مباشرة من خلال اختبار ADF، لدينا $t_{cal} < t_{tab}$ في النموذج الثاني فقط ومنه السلسلة الزمنية MTSA غير مستقرة من النوع DS. 3-2-4 نزع مركبة الاتجاه العام؛

لإزالة مركبة الاتجاه العام للسلسلة MTSA نجري عليها فروقات من الدرجة الأولى لتتوصل على السلسلة DMTSA 3-2-5 دراسة استقرارية السلسلة DMTSA؛

لدراسة استقرارية هذه السلسلة نجري اختبارات الاستقرارية عليها وبالإستعانة ببرنامج Eviews نتوصل على النتائج المبينة في الجدول رقم (01) الموالي؛

الجدول رقم (01): اختبارات الاستقرارية على السلسلة DMTSA

نوع الاختبار	نوع النموذج	الإحصائية المحسوبة t_{cal}	الإحصائية الجدولة t_{tab}
اختبار ADF	النموذج 1	-14.81	-1.94
	النموذج 2	-15.19	-2.88
	النموذج 3	-15.15	-3.44
اختبار P.P	النموذج 1	-28.54	-1.94
	النموذج 2	-43.09	-2.88
	النموذج 3	-42.98	-3.44
اختبار KPSS	النموذج 2	0.11	0.46
	النموذج 3	0.06	0.14

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Eviews9).

نلاحظ أن إحصائية ستودنت المحسوبة في اختبار ADF واختبار P.P أكبر من الجدولة عند مستوى معنوية 5%، أي رفض الفرضية الصفرية القائلة بوجود جذر وحدوي ومنه السلسلة مستقرة، كما هو الحال في اختبار KPSS فنجد الإحصائية LM أكبر من الحرجة وبالتالي قبول الفرضية الصفرية القائلة بأن السلسلة مستقرة، إذن السلسلة DMTSA مستقرة.

3-3- تقدير واختبار النموذج المعروف للسلسلة DMTSA؛

نقوم بتقدير مجموعة من النماذج للسلسلة DMTSA ونلاحظ أن نموذج ARMA(2,35) هو الأفضل، وذلك لتحقيقه أقل قيمة للمعايير التالية: SC, H-QAIC, كما يبين ذلك الجدول رقم (02) الموالي؛

الجدول رقم (02): معايير المفاضلة بين النماذج المرشحة للسلسلة DMTSA

DW	H-Q	SC	AIC	R ²	النماذج / المعايير
2,3598	3,5686	3,5932	3,5518	0,2525	AR(1)
3,0126	3,8066	3,8312	3,7898	0,0608	MA(23)
2,3721	3,5285	3,5654	3,5033	0,3071	AR(1) MA(23)
3,0835	3,7497	3,7743	3,7328	0,1832	MA(35)
2,3602	3,4261	3,4630	3,4008	0,4193	AR(1) MA(35)
2,0771*	3,2802*	3,3417*	3,2381*	0,5319*	AR(1) AR(2) MA(23) MA(35)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Eviews9).

بالإضافة إلى أن النموذج ARMA(2,35) المختار يحوي أكبر قيمة لمعامل التحديد $R^2 = 53\%$ ، وأحسن قيمة إحصائية داربين واتسون $DW = 2,07$ وهي الأقرب للصفر، وبالتالي يمكن كتابة معادلة النموذج بالشكل التالي:

$$DMTSA_t = -0,75 DMTSA_{t-1} - 0,37 DMTSA_{t-2} + 0,39 \varepsilon_{t-23} + 0,47 \varepsilon_{t-35} + \varepsilon_t$$

نلاحظ أن المعامل المقدرة لها معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 1%، كما

نلاحظ تقارب منحني السلسلة الأصلية ومنحنى السلسلة المقدرة.

3-3-1 اختبار دالة الارتباط الذاتي للبواقي:

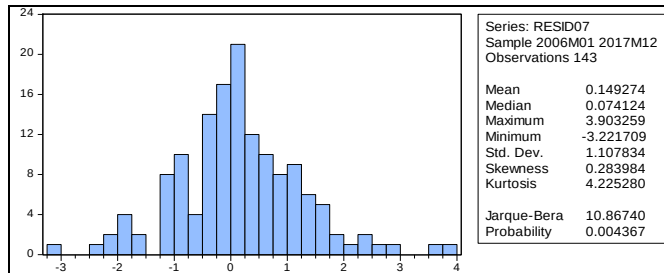
لدينا Prob أكبر من 5% لجميع المعاملات ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة

بأنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين الأخطاء.

3-3-2 اختبار التوزيع الطبيعي لبواقي التقدير: بالاستعانة بالشكل رقم (01) الموالي

نجري الاختبارات الخاصة بالتوزيع الطبيعي:

الشكل رقم (01): معاملات التوزيع الطبيعي للبواقي



المصدر: مخرجات برنامج (Eviews9)

أ. اختبار Skewness:

$$V_1 = \frac{0,107 - 0}{\frac{\sqrt{6}}{143}} = 0,52 < 1,96$$

ومنه سلسلة البواقي متناظرة.

ب. اختبار Kurtosis:

$$V_2 = \frac{4,22 - 0}{\frac{\sqrt{24}}{143}} = 10,30 > 1,96$$

ومنه نرفض فرضية التفلطح الطبيعي لسلسلة البواقي.

ت. اختبار Jarque-Bera:

إحصائية JB = 10,86 أكبر من $X_{0,05}^2(2) = 5,99$ ومنه نرفض فرضية

التوزيع الطبيعي للسلسلة.

3-3-3- التنبؤ باستخدام نموذج ARIMA:

يمكن التنبؤ بمستوى السلسلة DMTSA الموافق لشهر جانفي 2018 من خلال المعادلة المقدرة سابقا:

$$DMTSA_{jan2018} = -0,75 DMTSA_{D\acute{e}c2017} - 0,37 DMTSA_{Nov2017} + 0,39 \varepsilon_{F\acute{e}v2016} + 0,47 \varepsilon_{F\acute{e}v2015}$$

$$DMTSA_{jan2018} = 0,91$$

ولدينا:

$$DMTSA_{jan2018} = MTS_{jan2018} - MTS_{D\acute{e}c2017}$$

ومنه:

$$MTS_{jan2018} = DMTSA_{jan2018} + MTS_{D\acute{e}c2017} = 29,45$$

وبجمع هذه القيمة مع المعامل الموسمي لشهر جانفي (0,504) نتحصل على المبيعات المقدرة لشهر جانفي 2018 بقيمة 29,95903 جيجا واط ساعي.

نفس الطريقة للتنبؤ بمبيعات الشهرين المواليين: فيفري ومارس، حيث قدرت بقيمة 28,20712، 27,68634 جيجا واط ساعي على التوالي.

3-4- تقدير نموذج ARIMA مع أخطاء ARCH للسلسلة DMTSA،

بالاعتماد على برنامج Eviews نتحصلنا على $Prob(F)=0,0004$ أقل من 1% ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تدل على وجود أثر ARCH، أي أن نموذج ARIMA المقدر يعاني من مشكلة عدم ثبات التباين.

3-4-1- تقدير نموذج $ARCH(1)$ ،

يتم اختيار درجة ARCH من خلال Correlogram لمربعات البواقي (وجود مستطيل واحد خارج المجال)، وبالاعتماد على برنامج Eviews نتوصلنا إلى أن قيم كل من AICSC، و R^2 هي على التوالي: 1,00، -29,69، -29,81.

إعادة اختبار أثر ARCH على النموذج الجديد يظهر وجود أثر ARCH، ومنه النموذج مرفوض.

3-4-2- تقدير نموذج $GARCH(1,1)$ و $TGARCH(1,1,1)$ ،

بتقدير النموذج $GARCH(1,1)$ ، نلاحظ قيم كل من AIC، SC، و R^2 هي على التوالي: 0,98، -0,15، -0,32.

النموذج $TGARCH(1,1,1)$ الذي يظهر أقل قيم للمعيارين AIC و SC (-29,25 و -29,05 على التوالي)، وأكبر قيمة لمعامل التحديد $R^2=1,00$ ، ومنه فإن النموذج $TGARCH(1,1,1)$ أفضل من النموذج $GARCH(1,1)$.

3-4-3- اختبار صلاحية النموذج $TGARCH(1,1,1)$ ،

من أجل معرفة صلاحية النموذج $TGARCH(1,1,1)$ نجري الاختبارات التالية:
أ. اختبار أثر ARCH: نلاحظ أن: $Prob(F)=0,76$ أكبر من 10% ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تدل على عدم وجود أثر ARCH، أي أن نموذج $TGARCH(1,1,1)$ المقدر لا يعاني من مشكلة عدم ثبات التباين.

ب. اختبار دالة الارتباط الذاتي للبواقي من نتائج التقدير يتبين أن Prob لجميع المعاملات أكبر من 5%، ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين الأخطاء.

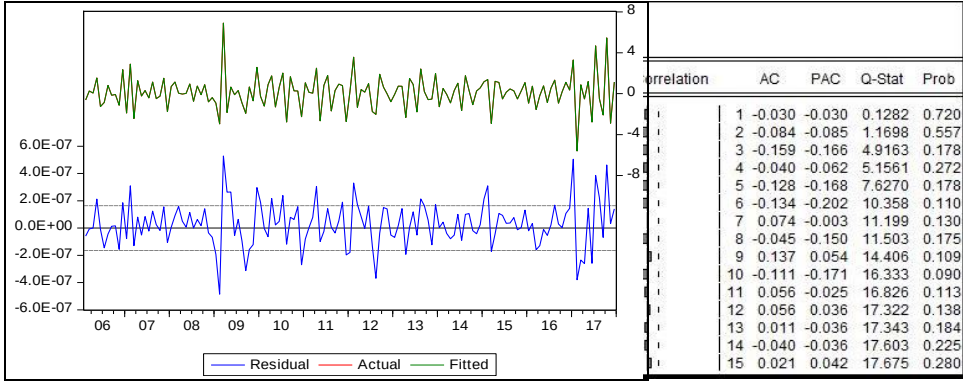
ث. المقارنة بين السلسلة الأصلية والمقدرة باستعمال نموذج $TGARCH$ ،

بالاعتماد على برنامج Eviews نتحصل على التمثيل البياني المبين في الشكل رقم (02) الموالي:

الجدول رقم (02): دالة الارتباط الذاتي لبواقي النموذج

الشكل رقم (02): المقارنة بين السلسلة الأصلية والمقدرة

المقدر TGARCH(1,1,1) باستخدام نموذج TGARCH(1,1,1)



المصدر: مخرجات برنامج (Eviews9).

نلاحظ من الشكل رقم (02) أن هناك تطابق تام بين السلسلتين. ومنه فإن النموذج

المقدر TGARCH(1,1,1) جيد، ويمكن كتابة معادلته على النحو التالي:

$$DMTSA_t = -0.74DMTSA_{t-1} - 0.41DMTSA_{t-2} + 67.595 \times 10^{-4} \varepsilon_{t-23} + 79.621 \times 10^{-5} \varepsilon_{t-35} - 0.21 \times 10^{-8} \delta_t^2 + \mu_t$$

ومعادلة تباين النموذج هي:

$$\delta_t^2 = 6.57 \times 10^{-16} + 0.49 \varepsilon_{t-1}^2 + 0.00052 \varepsilon_{t-1}^2 * (\varepsilon_{t-1} < 0) - 0.626 \delta_{t-1}^2$$

3-4-4- التنبؤ باستخدام نموذج TGARCH:

بالاعتماد على المعادلات السابقة تم التنبؤ بمبيعات الكهرباء الشهرية للأشهر

جانفي، فيفري ومارس من سنة 2018، حيث قدرت بـ 31,87292، 27,50194، 28,88665 جيغا واط ساعي على التوالي.

3-5- المفاضلة بين نموذج ARIMA ونموذج TGARCH:

يمكن المفاضلة بين النموذجين بالاعتماد على تقديرات شهرين فيفري ومارس،

وابعاد تقديرات شهر جانفي من المقارنة لأن مبيعات هذا الشهر تقع بين نهاية سنة 2017

وبداية سنة 2018 وعادة ما تكون غير دقيقة خاصة من خلال فترة رفع الحساب من

عدادات الزبائن (استهلاك الكهرباء).

- مقياس متوسط القيم المطلقة لنسب الخطأ (MAPE):

متوسط القيم المطلقة لنسب الخطأ بين القيم الفعلية والقيم المقدرة للشهرين فيفري ومارس من سنة 2018 في كل نموذج ARIMA وTGARCH. موضح في الجدول رقم (03) الموالي:

الجدول رقم (03): المفاضلة بين النموذجين ARIMA وTGARCH

نموذج TGARCH			نموذج ARIMA			القيم الفعلية	الشهر
ER_t	الانحراف المطلق	القيم المقدرة	ER_t	الانحراف المطلق	القيم المقدرة		
0,27	0,074872	27,50194	0,39	0,109528	27,68634	27,576812	فيفري
0,28	0,082722	28,88665	2,07	0,596808	28,20712	28,803928	مارس
% 0,275			%1,23			MAPE	

المصدر: من اعداد الباحثين.

نلاحظ أن كلا النموذجين جيدين وفق دقة التنبؤ وذلك في حدود الخطأ المسموح به إحصائياً 5%، لكن نموذج TGARCH يعتبر أدق حيث $MAPE = 0,275\%$ له أقل مما هي عليه في نموذج ARIMA ($MAPE = 1,23\%$). وبالتالي فإن نموذج $TGARCH(1,1,1)$ هو الأنسب لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة فهو يعطي تنبؤات أكثر دقة وقرب من المبيعات الحقيقية مقارنة بنماذج ARIMA.

نتائج الدراسة:

بعد دراستنا لموضوع التنبؤ بالمبيعات باستخدام نماذج TGARCH واستعراض حالة مبيعات الكهرباء الشهرية لزبائن التوتر المتوسط بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة خلال الفترة 2006-2017 توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوجز أهمها في النقاط التالية:

- إن أحسن نموذج للسلسلة DMTSA هو $ARIMA(2,1,35)$ من بين نماذج $ARIMA$ المرشحة.
 - يمكن استخدام نموذج $ARIMA(2,1,35)$ مع أخطاء $TGARCH(1,1,1)$ بالنسبة للسلسلة DMTSA، لتوفر شروط استخدام نموذج ARCH.
 - إن أفضل نموذج يفسر ظاهرة المبيعات الشهرية لزبائن التوتر المتوسط للمديرية هو $ARIMA(2,1,33)$ مع أخطاء $TGARCH(1,1,1)$.
 - أن النتائج التنبؤية التي توصلنا إليها قاربت القيم الحقيقية المقدمة لنا من طرف المديرية، وهذه النتائج أكدت دقة وجودة النماذج المختارة.
- توصيات واقتراحات الدراسة: من خلال الدراسة التي قمنا بها، والنتائج المتحصل عليها خلالها نقترح التوصيات التالية:
- على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة إتباع الأساليب الحديثة في عملية التنبؤ، للحصول على نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في عملية التخطيط والرقابة.
 - على المديرية ضبط القراءات (رفع الحساب) لكميات الكهرباء المباعة ومواعيد حدوثها خلال اليوم الواحد ولكل أيام السنة التي تعتبر بالغة الأهمية في تقدير حجم المبيعات بشكل دقيق (تصبح لديها بيانات إحصائية دقيقة).
 - العمل على مواجهة الاستهلاك المتزايد من الكهرباء في السنوات القادمة (المعبر عنها بالتنبؤات للاستهلاك المستقبلي) وذلك باتخاذ التدابير اللازمة.
 - إعادة تكوين عمال المديرية المعنيين بالمبيعات والتقدير، على البرنامج والأساليب الحديثة للتنبؤ، بالإضافة الى إعطاء الفرص لأصحاب المبادرات في هذا المجال وتشجيعهم.

خاتمة

إن ارتفاع معدلات النمو الصناعي والتنمية الاقتصادية من جهة، وزيادة الكثافة السكانية ورفاهية السكان من جهة أخرى، ذات ارتباط وثيق بارتفاع استهلاك الطاقة الكهربائية أي زيادة مبيعات الكهرباء للمؤسسة، مما يوجب الاهتمام بدراسة التنبؤ بالمبيعات من أجل توفير وتلبية الاحتياجات من الطاقة الكهربائية، وتطوير الوسائل التكنولوجية العصرية في إنتاجها وتوزيعها.

في موضوعنا اخترنا مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة والتي تعتبر من أهم المديرية التابعة لمؤسسة سونلغاز، وذلك لكبر شبكة توزيعها، حيث قمنا بإعطاء مفاهيم عامة حول التنبؤ والسلاسل الزمنية فعرّفنا التنبؤ بأنه تقدير قيم الظاهرة المدروسة بمعرفة قيمها التاريخية أو معرفة قيم المتغيرات المفسرة للظاهرة سواء كانت فعلية أو مقدرة، أما التنبؤ بالمبيعات فهو تقدير حجم المبيعات المستقبلية من خلال توفر المعلومات حول المبيعات الحاضرة والمستقبلية، ثم عرجنا إلى العنصر الأساسي في بناء التنبؤات وهو نماذج السلاسل الزمنية، وخصائص كل نموذج بداية بالنماذج الخطية وعرض منهجية بوكس وجينكنز، هذه النماذج تلعب دوراً كبيراً في نمذجة الظواهر الاقتصادية، وبالرغم من ذلك إلا أنها تعجز عن ترجمة الظواهر الحركية والديناميكية، بسبب فرضية الخطية التي تقوم عليها هذه النماذج، ثم تناولنا النماذج غير الخطية للسلاسل الزمنية، وإعطاء مميزات كل نموذج، أهمها نماذج الانحدار الذاتي المشروط بعدم تجانس تباينات الأخطاء ARCH والأسباب التي تؤدي إلى هذه المشكلة (عدم تجانس تباينات الأخطاء).

أما الجانب القياسي فهو عبارة عن عملية تطبيقية قياسية، لاستعمال النمذجة الخطية والنمذجة غير الخطية، فحاولنا الإجابة عن الإشكالية الأساسية لهذا البحث، حيث بدأنا بتوفير شروط الاستقرارية للسلسلة الزمنية (MT) الشهرية لمبيعات الكهرباء لمديرية التوزيع بالمسيلة لربائش التوتر المتوسط، في الفترة الممتدة من جانفي 2006 إلى غاية ديسمبر 2017، ولتحقيق الاستقرارية طبقنا طريقة الفروقات من الدرجة الأولى، وذلك بعد نزع المركبة الموسمية، لنحصل على السلسلة DMTSA (وَأثبت لنا اختبار ADF استقرارية هذه السلسلة، واعتمدنا في اختيار أحسن النماذج المرشحة لقياس ظاهرة المبيعات في المديرية على معياري AIC و SC من خلال أقل قيمة لهما، ومقاييس دقة التنبؤ للمفاضلة بين نماذج ARIM ونماذج ARCH).

هوامش الدراسة

1. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الحديث في الاقتصاد بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 696.
2. محمد الصيرفي، غدارة المبيعات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 51.
3. طارق بن قسيمي، استخدام السلاسل الزمنية الموسمية للتنبؤ بمبيعات الطاقة الكهربائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2014، ص 33.
4. محمد عبيدات وآخرون، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل، الأردن، ط 7، 2010، ص 195.
5. ريجي بوربوني، جان كلودا يزينييه، ترجمة أيمن نايف العشوش، التنبؤ بالمبيعات بين النظرية والتطبيق، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2008، صص 299-300.
6. محمد راتول، الاحصاء الوصفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 2006، ص 203.
7. أموري هادي كاظم الحسنوي، طرق القياس الاقتصادية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 148.
8. Homittom, Jamer.D, Time Series Analysis, Princeton Press University, New Jersey, 1994, P 123.
9. Enders walter, Applied Econometric time Series, John wieleyand sons, 4 thed, 2015, P 50.
10. محمد شيخي، طرق الاقتصاد القياسي محاضرات وتطبيقات، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012، ص 233.
11. نفس المرجع السابق، ص 235.
12. Gryer, Jonathan.D, and Kungsikchan, Time Sorier analysis mith Application in Springer, New york, 2008, P 92.
13. وسيلة فنوش، استخدام النماذج الكمية في التنبؤ بالطاقة الإنتاجية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، الجزائر، 2009، ص 97.

14. واثق حياوي، لايند الخفاجي، تقدير نموذج للتنبؤ بالمبيعات باستخدام طريقة برمجة الأهداف، مجلة علوم ذي قار، جامعة ذي قار، العراق، المجلد 3(4)، 2013، ص 81.
15. نادية تاهي، تطبيق منهجية بوكس جينكنز في تحليل السلاسل الزمنية والتنبؤ بمبيعات مطاحن الحنطة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، العدد 2016، 16، ص 237.
16. أحمد بن أحمد، النمذجة القياسية للاستهلاك الوطني للطاقة الكهربائية بالجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2008، ص 89.
17. فاتح لقوقي، جودة نماذج السلاسل الموسمية المختلطة SARIMA على التنبؤ بالمبيعات دراسة حالة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 71.
18. محمد شيخي، مرجع سابق، ص 258.
19. أحمد بن أحمد، مرجع سابق، ص 99.
20. نفس المرجع، ص 99.
21. أموري هادي كاظم الحسناوي، مرجع سابق، ص 142.
22. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص 498-499.
23. أحمد بن أحمد، مرجع سابق، ص 106.
24. سهيلة عتروس، جمال خنشور، التنبؤ بالمبيعات بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ببسكرة، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 9، ديسمبر 2015، ص 197.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- أموري هادي كاظم الحسنوي، طرق القياس الاقتصادية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
 - ريجي بوروبوني، جان كلودا يزينيه، ترجمة أيمن نايف العشوش، التنبؤ بالمبيعات بين النظرية والتطبيق، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2008.
 - سي محمد كمال " قضايا الاقتصاد الجزائري في نصف قرن"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
 - سي محمد كمال، " الاقتصاد النقدي"، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2016.
 - سي محمد كمال، " مدخل الى الاقتصاد الدولي"، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، القبة، الجزائر، 2015.
 - عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الحديث في الاقتصاد بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
 - محمد الصيرفي، غدارة المبيعات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.
 - محمد شيخي، طرق الاقتصاد القياسي محاضرات وتطبيقات، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012.
 - محمد عبيدات وآخرون، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل، الأردن، ط 7، 2010.
- ب-المذكرات والأطروحات:
- أحمد بن أحمد، النمذجة القياسية للاستهلاك الوطني للطاقة الكهربائية بالجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2008.
 - طارق بن قسبي، استخدام السلاسل الزمنية الموسمية للتنبؤ بمبيعات الطاقة الكهربائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2014.

- فاتح لقوقي، جودة نماذج السلاسل الموسمية المختلطة SARIMA على التنبؤ بالمبيعات دراسة حالة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
- وسيلة فنوش، استخدام النماذج الكمية في التنبؤ بالطاقة الانتاجية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، الجزائر، 2009.

ج-المقالات:

- سهيلة عتروس، جمال خنشور، التنبؤ بالمبيعات بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ببسكرة، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 9، ديسمبر 2015.
- نادية تاهي، تطبيق منهجية بوكس جينكنز في تحليل السلاسل الزمنية والتنبؤ بمبيعات مطاحن الحضنة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، العدد 16 سنة 2016.
- واثق حياوي، لايد الخفاجي، تقدير نموذج للتنبؤ بالمبيعات باستخدام طريقة برمجة الأهداف، مجلة علوم ذي قار، جامعة ذي قار، العراق، المجلد 3(4)، 2013.
- ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Enders walter, Applied Econometric time Series, John wieleyand sons, 4 thed, 2015.
- Gryer,Jonathan.D,andKungsikchan, Time Sorier analysis mith Application in Springer, New york, 2008..
- Isabelle cotto et autres, mathématiques éléments de calcul différentiel pour l'économie, Ellipses Edition, paris, 2011.
- Régis Bourbonnais, économétrie, 9ième édition, édition Dunod, paris, 2015.

إشكالية التنمية الإدارية في الوطن العربي

بين المقومات والمعوقات

The problem of Management development in the Arab world Between the elements and obstacles

د. طايب رتبة

Dr. Taibi Ratiba

جامعة البليدة -2- الجزائر

ملخص

إن المنظمات في الأقطار العربية تحتاج إلى فلسفات ورؤى واستراتيجيات جديدة تناسب الفكر العالمي المعاصر، ولا يمكن أن تنجح في ذلك دون تبني مدخل جديد يتمثل في التنمية الإدارية التي تقوم على تجديد وتطوير الشركات وإنشاء منظمات قوية تنافسية وإدارة عالمية متطورة تتصرف بتنافسية فعالة، وتوظيف أدوات جديدة للتعامل مع التحولات الإستراتيجية المعاصرة ومواجهة التحديات أهمها المنافسة الإدارية العالمية التي تشكل تحد حقيقي أمام الأقطار العربية. وعليه لابد من توافر المقومات اللازمة لضمان الانطلاق والاستمرارية في تحقيق التنمية الإدارية بنجاح في الوطن العربي والتي تعد بمثابة مرتكزات قوية لأهدافها وخططها، وتتمثل هذه المقومات في: تطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات ونماذج وأجهزة العمل والقوانين والأنظمة، تنمية الموارد البشرية، استعداد القيادة الإدارية وقدرتها على تحقيق التنمية الإدارية بكفاءة، تعزيز الرقابة الإدارية. بيد أنه مازالت تتخلل مسيرة التنمية الإدارية في الوطن العربي الكثير من الثغرات تحت تأثير عدد من المعوقات الإدارية، الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، التي تؤدي إلى عرقلتها أو إحباطها.

الكلمات المفتاحية: التنمية الإدارية، الوطن العربي، التحديات، المقومات، المعوقات.

Abstract

Organizations in Arab countries need new philosophies, visions and strategies that are compatible with contemporary world thinking. They cannot succeed without adopting a new approach to Management development, which is based on the renewal and development of companies, the creation of strong competitive organizations, to deal with the contemporary strategic transformations and to confront the challenges, the most important of which is the global Managerial competition, which constitutes a real challenge for the Arab countries. Therefore, the necessary elements must be established to ensure the start and continuity of successful Management development in the Arab world, which is a strong foundation for its objectives and plans. These elements are: The development of organizational structures, procedures, models, work systems, laws and regulations, Human resources development, Management readiness and ability to achieve Management development efficiently, strengthening administrative control. However, the process of Management development in the Arab world still permeates many gaps under the influence of a number of Administrative, Social, Economic, and Political obstacles, which lead to obstruction or frustration.

Keywords: Management development, Arab World, Challenges, Elements, Obstacles.

مقدمة

يعتبر موضوع التخلف الإداري الذي تعيشه غالبية الدول النامية عامة، ومنها الدول العربية، عاملاً أساسياً وسبباً في تدني معدلات النمو الاقتصادي، الأمر الذي أعطى التنمية الإدارية الاهتمام بشكل خاص كهدف وكوسيلة عملية لتحقيق التنمية الشاملة في المجتمع. فالتنمية الإدارية تعتبر من أهم الأدوات التي تستخدم لإصلاح الأجهزة الإدارية وتطويرها وذلك لغايات تحقيق أهداف إدارة التنمية وتنفيذها على الوجه المطلوب. وعلى ذلك فإنه لا يمكن النظر إلى التنمية الإدارية بشكل مستقل بل يجب النظر إليها من خلال علاقتها وتداخلها وترابطها مع التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية (C.F.Denis Gouletm). إن التنمية الإدارية تشكل عنصراً أساسياً من عناصر التنمية نظراً للدور الهام الذي تلعبه المؤسسات الإدارية ذات الفاعلية العالية والقدرات المتميزة في إعداد وتنفيذ مشروعات وبرامج التنمية الشاملة، فالتنمية الاقتصادية تعتبر المحرك الرئيسي للتنمية الإدارية. (حربي، ع. 1994).

وقد أثبتت تجارب دول متعددة أن مشكلة التنمية الأولى والمزمنة تكمن في الفجوة الإدارية الناجمة عن الفرق الحاصل بين القدرة الإدارية التي يتطلبها التنفيذ والمتابعة الفعالة لخطط التنمية وبين القدرة الإدارية للأجهزة الموكول إليها تنفيذ هذه الخطط ومتابعتها. ومن هنا تم التأكيد على أهمية تحقيق التنمية الإدارية لإحداث تغييرات حقيقية في اتجاهات وأنماط سلوك الإداريين وقوة دوافعهم وعلاقات العمل بين الأجهزة والوحدات الإدارية التي يعملون فيها وأساليبهم في حل المشكلات، وتدريبهم على الوسائل الحديثة في جمع المعلومات واتخاذ القرارات، وابتكار الحلول الفعالة التي تستجيب بمرونة وإيجابية لمواقف دائمة التغيير والتجديد يتطلبها التنفيذ الفعال لخطط التنمية (زياد، ر. وآخرون 2003). ومنه فقد خاضت الدول العربية تجارب متعددة ومتنوعة في التخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية رغبة في اللحاق بركب العالم المتطور وحقت نجاحاً ملموساً في هذا المجال، إلا أن هذه التجارب دلت على أن التنمية الإدارية على الرغم من أنها تشكل ركناً أساسياً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ظلت قاصرة عن تحقيق متطلبات هذه العملية. ولذلك اتجهت أنظار المسؤولين والخبراء العرب إلى ضرورة معرفة السياسات والخطط الواجب إتباعها من قبل الدول العربية لتحقيق التنمية

الإدارية، والوقوف على المداخل التي تتبعها الدول المتقدمة لتحقيق غايات التنمية الشاملة وتحديد العوائق التي تعترض هذا السبيل والوسائل التي تمكن التغلب عليها (نور الله، ك. 1992).

إن كفاءة الإدارة والتنمية وجهاً لعملة واحدة وعملياتاً متلازمتان تؤثر كل منهما في الأخرى وتتأثر بها، الأمر الذي يؤكد الحاجة الملحة إلى وجود جهاز إداري فعال عند وضع خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتنفيذها، إضافة إلى أن وجود هذه الخطط يضع الإدارة بمختلف مستوياتها في موقف تحدٍ يجبرها على التوسع والتطور لمواجهة المسؤوليات الجديدة التي تفرضها أعباء هذه الخطط. (عمرا كريم عبد النبي، ع. 1995). وبهذا فإن الإدارة بحكم وجودها وأهدافها تؤلف دون شك عاملاً أساسياً يؤمن للدولة تحقيق مخططاتها وبرامجها الإنمائية الشاملة، ولعل من الممكن القول باستحالة خروج الأقطار العربية من تخلفها وارتقاها ما لم تتوفر لها الإدارة المؤهلة لتحقيق إنمائها وتطورها (إبراهيم، د.).

إن الجهاز الإداري كما وصفته كثير من الدراسات الإدارية والتنمية يعد من أهم معوقات تحقيق التنمية في الدول العربية وذلك لكثرة المشاكل التي يعاني منها، فالجهاز الإداري يمكن أن يظهر عجزاً خطيراً في إدارة التنمية ويمكن أن يدير برامج التنمية بأساليب غير علمية. (عمرا كريم عبد النبي، ع. 1995). على أن القيام بمقتضيات التنمية في البلدان العربية يواجه كثيراً من المصاعب التي تتطلب بذل كافة الجهود لحلها والتغلب عليها، حيث يأتي على رأس هذه المصاعب المعوقات الإدارية المتمثلة في جمود الأنظمة المتعلقة بالموظفين والمركزية الشديدة، وشيوع الفساد الإداري وهيمنة فئات صفوية كالعشائرية أو القبلية والحزبية والوراثية (إبراهيم، د.). فالسياسة العامة للتنمية في الدول العربية يجب أن تضع في الحسبان كل هذه العراقيل وتؤكد أهمية الإصلاح الإداري الشامل (عمرا كريم عبد النبي، ع. 1995). من خلال ما تقدم تبينت حقيقة هامة وهي أن العامل الحاسم المحدد لفاعلية جهود الإنماء هو التنظيم الإداري القائم على تخطيط وإدارة الموارد المادية والبشرية للدولة. على أنه توجد هناك دول متقدمة اقتصادياً وأخرى متخلفة إلا أنه في الواقع هناك عالماً متقدماً إدارياً وعالماً متخلفاً إدارياً (هؤاد محمد، ق.).

وعلى هذا الأساس قمنا بتناول إشكالية جوهرية تتضمن البحث في واقع التنمية الإدارية في الأقطار العربية والتي تم في إطارها طرح مجموعة من التساؤلات المحورية هي كالآتي:

- كيف يمكن للتنظيم الإداري أن يساهم بفاعلية في تحقيق التنمية الشاملة؟
- ما هي التحديات التي يمكن أن تواجه الإدارة في الأقطار العربية؟
- ما هي مداخل التنمية الإدارية المعتمدة في الأقطار العربية؟
- ما هي المقومات الواجب توافرها لتحقيق التنمية الإدارية بنجاح في الوطن العربي؟
- ما هي المعوقات التي تعرقل مساعي تحقيق التنمية الإدارية ونجاحها في الوطن العربي؟

1/- مفهوم التنمية الإدارية :

لم يتبلور مفهوم التنمية الإدارية (Management development) بشكل واضح ودقيق إلا في خمسينيات القرن الماضي بعد أن استقلت مجموعة كبيرة من الدول النامية من السيطرة الاستعمارية، وحاولت تغيير واقعها المتخلف في جميع جوانبه المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والمؤسسية (الهمداني عبد الهادي، ح. 1990). هذا وترد في كتب الإدارة العامة عدة اصطلاحات للتعبير عن مفهوم التنمية الإدارية منها: الإصلاح الإداري، التحديث الإداري، التطوير الإداري، التنمية الإدارية. ويحاول بذلك بعض علماء وكتاب الإدارة التمييز بينها وتفضيل استخدام اصطلاح دون الآخر (زياد، ر. وآخرون 2003). ومنه إن التنمية الإدارية كمفهوم يعبر عن تلك الجهود التي تبذلها الدولة في معالجة المشكلات الإدارية التي تواجهها في محاولتها للإسراع في تقدمها الزراعي والصناعي والاجتماعي، وذلك من خلال تطوير التنظيمات والنظم الإدارية والممارسات البيروقراطية لتحقيق هذا التقدم (الخطيب، ز. 1996).

كما تعرف التنمية الإدارية بأنها: "تلك الجهود المبذولة لتوسيع الجهاز الإداري وزيادة عدد هيئاته وحجم العاملين فيه وتعميق التخصص وتقسيم العمل وتأكيد مهنيته (بيتر، د.). وعرفت أيضا التنمية الإدارية على أنها: "التطوير الشامل للجهاز الإداري للدولة لرفع مستوى قدراته الإدارية لتمكينه من القيام بوظائف الدولة بشكل عام

وبوظائف التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل خاص وذلك بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وتحقق التنمية الإدارية عن طريق تطوير القوانين والأنظمة واللوائح وتطوير وتنمية المديرين والموظفين، والتطوير التنظيمي للأجهزة الحكومية وتطوير نظم العمل وإجراءاته وذلك ضمن نظرية إدارية وعقيدة يؤمن بها ويطبق أفراد المجتمع مبادئها" (موسى، ل. 2000). "التنمية الإدارية هي عبارة عن تطبيق موسع لمعارف العلوم السلوكية للتطوير المخطط له وتعزيز إستراتيجية المنظمة وهياكلها وعملياتها من أجل تحسين تأثير المنظمة الإدارية" (Cumming and Worley, 1997).

2/-التحديات التي تواجه الإدارة العربية في ظل عالم متغير:

إن التغيير أصبح حقيقة لا بد منها فالعصر الحالي هو عصر التغييرات والتحولات والثورات الفكرية والتكنولوجية، فالتغيرات السريعة التي يواجهها الإنسان والمنظمات في شتى المجالات أدت إلى ضرورة العمل على ترقب وترصد كل ما يحدث من تغيرات في البيئة المحيطة وذلك رغبة في مواجهة آثار هذا التغير ومواكبة المستجدات والتطورات. فالتغير سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الأفراد والمنظمات دون استثناء، وهو قد يكون عملية تلقائية تحدث بطبيعتها دون تخطيط أو توجيه أو قد يكون تغييرا مخططا منظما نستطيع أن نقوم بضبطه وتوجيهه نحو أهداف محددة مسبقا، وبهذا المعنى فإنه يعكس معنى التقدم نحو الأفضل والتطور، إضافة إلى زيادة قدرة الأفراد والمنظمات على التكيف مع أنماط التغيير الجديدة في البيئة المحيطة (موسى، ل. 1999). والتغيير في المجال الإداري يساهم في تحقيق التنمية الإدارية من خلال تحسين مستوى الأداء وتشجيع روح الفريق، وتنمية الموارد البشرية وتحقيق التوازن التنظيمي وترشيد النفقات وتطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وتطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني.

وبناء على ذلك فإن التنمية الإدارية تتم من خلال تنمية وتطوير المنظمة الإدارية وهي في ذلك عملية تغيير في الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعا وفي كافة المجالات. وغالبا ما تتحقق التنمية الإدارية وفقا لتغيير هادف ومقصود ومخطط له بصورة علمية وبشكل يؤدي إلى تحقيق ما يعرف بالنمو الإداري (Administrative Growth) (القريوتي، م. 1993). فالإدارة عبارة في ذلك عن خلية من خلايا المجتمع لا تعمل من فراغ لذلك فإنها تتأثر بهذه التغيرات الحضارية والسياسية والتكنولوجية وتؤثر

فيها، كما ينظر إلى الإدارة في عصرنا الحالي من حيث كونها نظاما مفتوحا يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها ويؤثر فيها لذلك فإن أي تغيير في هذه البيئة الخارجية لابد أن يكون له أثر على الإدارة. وعليه فإنه على الإدارة أن تواكب هذه التحولات والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتستعد لمواجهة التحديات التي تفرضها حتى تضمن نجاحها وفعاليتها، وذلك بتبني شكلا جديدا من الإدارة وتحديثها من خلال تحقيق التنمية الإدارية (أحمد، م. 2008).

ومنه شهد العالم مجموعة من التحولات الهامة التي كان ولا يزال لها انعكاسات أساسية على الإدارة وهياكل الاقتصاديات والشركات بالمنطقة العربية، ومن أهم هذه التحولات العولمة التكتلات الاقتصادية والتحولات الإستراتيجية، ثورة المعلومات والاتصالات، التقدم التكنولوجي والعلمي. وأدى ذلك إلى توسيع نطاق بيئة الأعمال وتحويلها من الإقليمية إلى العالمية حيث أصبحت الشركات عابرة للقارات والمنظمات الدولية بأشكالها ونماذجها المختلفة باتت قادرة على التحول للعولمة بسرعة وبسهولة عن الشركات العربية ذات التوجه المحلي أو الإقليمي، هذه الأخيرة التي لازالت تحاول البحث عن آليات جديدة للتكيف والاستعداد للتعامل مع الهياكل والكيانات الجديدة في إطار المنافسة والتحديات البارزة في ظل عالم متغير. كما بدا الصراع حول النموذج الأفضل يظهر بوضوح بين الإدارة ذات التوجه للعولمة والإدارة كفريق ذات التوجه الإقليمي أو المحلي المحدود. وعليه فإن المنظمات في الأقطار العربية تحتاج إلى تجديد شامل وتحالفات إستراتيجية وإعادة ترتيب لمواجهة المنافسة العالمية، كما تحتاج الإدارة العربية إلى فلسفات ورؤى واستراتيجيات جديدة تناسب الفكر العالمي المعاصر، ولا يمكن أن تنجح في ذلك دون تبني مدخل جديد يتمثل في التنمية الإدارية التي تقوم على تجديد الشركات وإنشاء منظمات قوية تنافسية وإدارة عالمية متطورة تتصرف بتنافسية وواقعية فعالة، وتوظيف أدوات جديدة للتعامل مع التحولات الإستراتيجية المعاصرة ومواجهة التحديات أهمها المنافسة الإدارية العالمية.

على أنه إذا كانت الدول العربية قد نجحت في إدارة التحول الاقتصادي من التخطيط المركزي إلى آليات السوق، واستطاعت أن تتغلب على مشكلات عجز الموازنة العامة وعجز الميزان التجاري وجذب الاستثمار الأجنبي المباشر والشركات متعددة الجنسيات، فإنها لازالت في حاجة إلى تحقيق تنمية إدارية توفر إدارة معاصرة ذات

توجه عالمي حتى تقف أمام التنافسية الدولية. وجدير بالذكر هنا أن المشكلة في إدارة الاقتصاد العربي ليست مشكلة تمويل واستثمار أو شراء التكنولوجيا، بقدر ما هي مشكلة غياب فريق من المديرين الإداريين الأكفاء والقيادات الاقتصادية التي تدير سفينة الاقتصاد إلى بر الأمان برؤى عالمية (فريد، ن. 2008).

وبهذا لا بد للعالم العربي والمجتمعات الساعية للنهضة من تنمية إدارية وإحداث تغييرات تتواءم مع المستجدات والتحديات منها: التحول من النظم المركزية إلى اللامركزية والتحول من التخطيط الذاتي إلى التخطيط الاستراتيجي، والأخذ بشكل التنظيم الشبكي أو الأفقي بديلاً للتنظيمات الهرمية التقليدية. على أن الفلسفة الإدارية الحديثة تختلف عما كانت عليه سابقاً فهي اليوم تقوم على التفكير في المستقبل القريب والبعيد والاهتمام بالعملاء، والأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالجودة الكلية في المنتج والخدمات والمناخ التنظيمي، والتطوير والابتكار باعتبارهما ركيزتين أساسيتين للإدارة الحديثة وضرورة إدراك أن العنصر البشري هو أهم العناصر جميعاً. ومن الأهمية بمكان لنظمتنا الإدارية العربية أن تدرك حقيقة أن الأهداف الإدارية بدأت تأخذ أشكالاً جديدة تتمثل في التفوق والتميز في تقديم السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة (سامح، ج. 2005).

على أن مسألة الإدارة في الوطن العربي واحدة من المسائل البالغة التعقيد فالبلاد العربية لها جذورها التاريخية والحضارية وسبق وأن نجحت في إدارة مجتمعات معقدة وحققت إنجازات حضارية واضحة. صحيح أن العصر قد تغير وأن وسائل الإدارة قد تغيرت ولا بد أن ينعكس هذا التغيير على النشاط الإداري بما يحقق أهداف المنظمة والمجتمع والفرد ضمن نظرية متطورة تأخذ بنظر الاعتبار الجذور الحضارية والنظرة العلمية التي يتسم بها العصر مع استشراف للمستقبل، وهذا ما بدأه الفكر الإداري العربي بعد الاستقلال وقطع أشواطاً فيه. إن أغلب المختصين في الإدارة يؤكدون في الوقت الحاضر الحاجة إلى فكر إداري عربي لمعالجة قضايا العصر بما يلائم الظروف الاجتماعية، وقد بلغ الاهتمام ذروته لدرجة أن أحد القادة العرب ربط النجاح الإداري بالنجاح الاقتصادي واعتبر العمل الإداري كأى عمل يمكن أن يأخذ صيغاً إبداعية كونه دائم التطور.

هناك عدة ملامح سلبية في الإدارة العربية لعل أهمها الازدواجية بسبب أولاً اختيار العناصر الإدارية في الغالب لأسباب غير موضوعية فيحدث الانقسام الإداري بين الولاء

للمجتمع والولاء للفرد، وتزداد المسألة خطورة في حالة انعدام النظم والتشريعات التي تنسق بين التوجهين الاجتماعي والفردى. وثانيا بسبب اعتماد الأساليب التقليدية وعدم مواكبة التغيرات والتطورات وسيادة الجمود والبيروقراطية. ثالثا بسبب الكلفة العالية للنشاط الإدارى نتيجة تضخم الجهاز الإدارى وتعقد إجراءاته. ولعلاج هذه الحالات الأساسية لابد من مدخل جديد أساسه الاحتفاظ بالإيجابيات الموروثة والمعاصرة والتخلص من السلبيات المعرّقة، والتوصل إلى إدارة دينامية متطورة ومبدعة قادرة على مواجهة التحديات بقرارات صحيحة وسريعة، ويتطلب هذا المدخل تحقيق التنمية الإدارية وتبني نظرة مستقبلية تركز على روح الابتكار (عبد المعطى، خ. 2005).

وتأسيسا على ما تقدم فإنه لابد من نهضة إدارية في عالمنا العربى تمس كافة مؤسساته ونظمه تخرج به من حالة الخمول والفوضى الإدارية التى جعلته يتخلف عن كثير من الأمم رغم كل ما يملكه من مقومات النهضة، وأجدى بعالمنا العربى أن يحقق التنمية الإدارية وهذا حتى تستطيع النظم الإدارية الاستجابة لرياح التغيير التى تهب من كل جانب على مجتمعاتنا باعتبارها جزءا من المجتمع العالمى الزاخر بالتغيرات ولكي تواجه تحديات العصر الحديث (أحمد، م. 2008).

3/- مداخل التنمية الإدارية المعتمدة في الأقطار العربية :

منذ إنشاء المعاهد والمراكز المسؤولة عن التنمية الإدارية في بعض الأقطار العربية بدأت التجربة الإدارية تتعمق وراحت النظم والأساليب الإدارية الحديثة تنتشر داخل المشروعات الاقتصادية والمنظمات الإدارية، وأصبح للتدريب الإدارى أهمية خاصة وقبول واسع بين العاملين كافة وأجريت الكثير من الأبحاث الإدارية الميدانية والنظرية. والجدير بالذكر هنا أن بعض الأقطار العربية استعانت بالخبرة الأجنبية التى قدمتها الوكالات التابعة إلى هيئة الأمم المتحدة أو بعض الجامعات والدول الأجنبية، ومن الطبيعى أن كانت النتيجة أن المداخل التى اعتمدتها هذه المعاهد والمراكز في التنمية الإدارية بالقطر العربى هي على وجه التقريب نفس المداخل المعتمدة في تلك الدول الغربية بغض النظر عن الخصوصيات التى تتمتع بها البيئة الإدارية العربية، والتي نستعرضها على النحو الآتى :

أولا- المداخل التقليدية في التنمية الإدارية :

خلال فترة النشوء أي فترة الستينيات سارت معظم معاهد ومراكز التنمية الإدارية في الأقطار العربية على طريق التطور التدريجي البطيء، وهو النمط الغربى في التنمية

الإدارية الذي يتعامل مع بيئة عمل إدارية مضغمة بالمفاهيم والأساليب الإدارية المنهجية، لذلك فإن التنمية الإدارية في الدول الغربية لم تكن بحاجة إلى تطور سريع زاهر بالمفاجآت لأنها تعاملت منذ البدايات مع بيئة عمل متطورة وقائمة على أسس قوية وراسخة وقديمة من العمل الإداري المنهجي والمنظم، هذه التجربة نقلت بحذافيرها إلى بيئة العمل الإداري العربي لهذا اتسمت أعمال التنمية الإدارية في البدايات بالبطء والتطور التدريجي وتتمثل أهم هذه المداخل التقليدية في الآتي:

أ/- مداخل التدريب الإداري:

يركز هذا المدخل على العناية بالموارد البشري وتكوين الإنسان الإداري الجديد الذي يدرك ويفهم التطورات والتحولات الجديدة في الدولة والمجتمع ويسعى للحصول على المهارات التي تمكنه من التعامل مع المتغيرات، ويعمل على صقل قدراته وإمكاناته ليكون أكثر قدرة على صنع القرارات ومواجهة المشكلات والمعوقات وإيجاد الحلول والمعالجات لها. ولا يكتفي التدريب الإداري بهذا أي أنه لا يقتصر على تكوين الفرد الإداري وتنمية مهاراته وصقل خبراته وقدراته وإنما يتجاوز هذا إلى إعادة تكوين مواقفه وسلوكياته تجاه العمل والوظيفة والمنظمة (محمد، ح. عبد الهادي، ب.).

ب/- مداخل الاستشارات الإدارية:

ويشمل تقديم الخدمات الاستشارية على أنواع متعددة كالأستشارات الصناعية والهندسية والاقتصادية والإدارية، وقد دخلت الخدمات الإدارية عالم الاستشارة حديثاً إلى الدول العربية وكان دخولها عن طريق الشركات الاستشارية الأجنبية، ولكنها تنامت مع مرور الزمن وكان تناميها مصاحباً لإنشاء معاهد ومراكز التنمية الإدارية خلال فترة الستينيات ونتيجة لتزايد الوعي الإداري، ومنذ ذلك الوقت أخذت الخدمات الاستشارية الإدارية تنمو وتتطور في الأقطار العربية وراحت المؤسسات العامة تقبل عليها لتزايد الإحساس بأهميتها (مركز التنمية الصناعية للدول العربية).

ج/- مداخل الأبحاث الإدارية:

تتكلم الكتابات العربية في الإدارة عن الاتجاه التكاملي في مواجهة المشكلات الإدارية وتحقيق أهداف التنمية الإدارية، ويتمثل هذا الاتجاه في تنسيق الفعاليات التدريبية الاستشارية والبحثية ووضعها بشكل متكامل لمواجهة مشكلات التنمية الإدارية. ومن جانب آخر يلاحظ أن المعرفة العلمية في فروع الإدارة تتطور وتتقدم وتنمو باستمرار

نتيجة المساهمات التي يقدمها علماء ومفكرو الإدارة، وأيضاً مساهمات ممارسو العمل الإداري الذين تزداد تجاربهم عمقا من خلال المزج بين المنهج العلمي والممارسة، ولهذا تتوسع خبراتهم ويقدمون على وضع حلول جذرية وعلمية لمشكلات العمل الإداري ويضعون أساليب جديدة لزيادة الإنتاجية ورفع مستويات الأداء. وهنا يبرز دور الباحث الإداري في محاولاته لعرض وتحليل المعارف العلمية الجديدة في الإدارة.

ثانياً- المداخل الحديثة في التنمية الإدارية:

لقد كان لمعاهد ومراكز التنمية الإدارية في الأقطار العربية دورا بارزا في تطوير التنمية الإدارية وتبني مداخل حديثة التي هي أكثر استجابة لمتطلبات وظروف البيئة الجديدة، وأكثر تلبية لظموحاتها ورغباتها الإنتاجية ورفع مستويات الأداء وتحقيق الاستثمار الكفاء للموارد المتاحة. لقد بدأت هذه المعاهد والمراكز نشاطها بالانطلاق من المداخل التقليدية ومع مرور الزمن وتمرسها بأعمال التنمية الإدارية استطاعت تغيير المداخل التقليدية وتجديدها وإدخال بعض العناصر الجديدة عليها لتكون أكثر تلبية لحاجات البيئة العربية، ولتكون أيضا تعبيرا عمليا للتجارب التي خاضتها مجالات التنمية الإدارية. وللإحاطة ببعض جوانب التجديد التي طرأت على مداخل التنمية الإدارية سندرج في أدناه بعض من هذه المداخل الحديثة وفقا للشكل الآتي:

أ/- مدخل تخطيط التنمية الإدارية:

يعتمد هذا المدخل على وجود خطة للتنمية الإدارية تغطي فترة لا تقل عن سنة واحدة وتتضمن الخطة غايات أساسية التي تسعى إليها والمشكلات التي تتصدى لمواجهتها والأهداف المحددة التي تروم إلى تحقيقها. وبهذا يمكن تحويل الخطة من مجرد مصفوفة زمنية للبرامج إلى خطة للتنمية الإدارية تنطلق من غايات أساسية وتتوجه لمعالجة مشكلات ومعوقات جرى تحديدها عن طريق الأبحاث والدراسات المنجزة خلال الفترة التي سبقت وضع الخطة، وتسعى لتحقيق أهداف واضحة ومحددة والوصول إليها لإحداث تطورات وتغييرات هامة في بيئة العمل الإداري.

ب/- مدخل إنشاء مراكز التغيير الإداري:

يقوم هذا المدخل على فلسفة إدارية تطبيقية تعتبر أن التنمية الإدارية عمل ضخم وكبير في الدول الصاعدة التي تبذل الجهود من أجل أن تنهض وتتقدم وتبني حاضرها ومستقبلها، ومنها الأقطار العربية، ولما كانت التنمية الإدارية عمل ضخم فإن

الأمر يتطلب أن تكون المسؤولية جماعية أفراد ومؤسسات وليست مسؤولية الجهاز المسؤول عن التنمية الإدارية في القطر لوحده، لأن مسؤولية هذا الجهاز هي وضع الضوابط وتحديد الاتجاهات والمسارات وتخطيط التنمية الإدارية. ولكي تستطيع مؤسسات الدولة تنفيذ التزاماتها تجاه التنمية الإدارية ولتشعر بمسؤولياتها اتجه التفكير إلى تكوين بعض الكيانات الإدارية والتنظيمية ضمن مؤسسات الدولة لتساعد تلك المؤسسات على القيام بدورها المخطط في تنفيذ بعض نشاطات التنمية الإدارية، وإحداث التغييرات الإدارية في مرافق العمل كافة والمساهمة في معالجة المشكلات الإدارية (محمد، ح. عبد الهادي، ب.).

ج/- مدخل النظم الإدارية الشاملة :

درجت معاهد ومراكز التنمية الإدارية المتواجدة في الأقطار العربية على استخدام المنهجية الغربية في تقديم الاستشارات إلى المنظمات الإدارية خلال مرحلة النشوء، ولكنها خلال مرحلة الارتقاء راحت تجرب مداخل جديدة وكان أحد هذه المداخل هو مدخل النظم الإدارية الشاملة، يعمل هذا المدخل على دراسة وتطبيق نظم إدارية على نطاق وزارات ومؤسسات الدولة كافة أو على نطاق قطاع إداري معين مثل القطاع التربوي أو القطاع الزراعي أو القطاع الصناعي، وبالإمكان ذكر مثال على ذلك مستمد من تجربة القطر العراقي في التنمية الإدارية كما هو الحال في تطبيق النظام المحاسبي الموحد في أجهزة الدولة كافة، والذي أشرف على تطبيقه الجهاز المركزي المسؤول عن التنمية الإدارية في القطر العراقي وشاركت في التطبيق مؤسسات الدولة كافة.

د/- مدخل الأبحاث الميدانية الشاملة :

إن هذا المدخل مقترح من قبلنا وقد جاء نتيجة تقديرنا لحاجة الأقطار العربية لبعض البحوث الأساسية والدراسات الميدانية التي تتوجه نحو دراسة السلوك الإنساني داخل المؤسسات الاقتصادية. فقد آن الأوان للقيام بأبحاث ميدانية وتنفيذها في الأقطار العربية بهدف دراسة دوافع العمل والسلوك الإداري في عينة مختارة يمكن أن تمثل البيئة الإدارية العربية والخروج بنتائج بإمكانها إثراء التجربة العربية في الإدارة. إن انجاز مثل هذه الأبحاث الميدانية يمكن أن يقود إلى وضع فلسفة إدارية عربية واتجاهات في الإدارة تمثل البيئة الإدارية العربية، وتوفر لمفكري الإدارة العرب رصيда ضخما من الحقائق والمعلومات قد تمكنهم من التوصل إلى تأسيس مدرسة عربية في الإدارة.

هـ/-مدخل مكننة العمل الإداري:

لا تزال مكاتب العمل في بعض المنظمات الإدارية في الأقطار العربية تمثل حالة متخلفة في استخدام الأساليب الإدارية وتكنولوجيا الاتصال الحديثة والمعدات المكتبية المتطورة والميسرة للعمل الإداري المكتبي، وقد انتهت الدول المتقدمة إلى أهمية تنظيم الأعمال المكتبية لأنها تساعد على انجاز العمل الإداري والنشاطات الإدارية بشكل أسرع وأدق وبكلفة أقل وتعمل على توفير الطاقات البشرية، فابتدعت تلك الدول أسس ومبادئ وتطبيقات جديدة في تنظيم الأعمال المكتبية أطلق عليها "التنظيم والأساليب" تقوم باختصار وتطوير أساليب العمل الإداري ومكنته، لأن المكننة تعد جزءا متمم لتطوير أساليب وإجراءات العمل.

4/-مقومات التنمية الإدارية:

إن مهمة التنمية الإدارية مهمة كبيرة واسعة وشاملة وهذه المهمة الصعبة لا تهدف إلى تنمية جانب من جوانب التنمية بل إنها تهدف إلى تغيير شامل لجميع عناصر الجهاز الإداري تتعارض مع القيم والمفاهيم القديمة، وهذا من خلال تنمية نشاطات الإدارة ومؤسساتها ومرتكزاتها كلها، إنها تهدف إلى بث روح الحياة القوية في كل مفاصل المنظومة الإدارية. لهذا السبب لابد من توفر مجموعة من المقومات لضمان الانطلاق والاستمرارية في تحقيق التنمية الإدارية بنجاح والتي تعد بمثابة مرتكزات قوية لأهدافها وخططها وبرامجها التي تسيّر وفق منهج علمي وعملي متكامل في إطار خطة للتنمية الإدارية، وتتمثل أهم هذه المقومات فيما يلي: (محمد، ح. عبد الهادي، ب) أولاً- تطوير الهياكل التنظيمية:

إن عمليات تطوير المنظمات الإدارية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تطوير الهيكل التنظيمي وأبعاده لأنه من الصعب تطوير الأنشطة الإدارية والعمليات أو تنميتها دون إعطاء الأهمية للهيكل التنظيمي. فالإدارة الناجحة تحتاج إلى هيكل تنظيمي واضح تبين فيه اختصاصات الوحدات الإدارية وخطوط السلطة وتحدد فيه الصلاحيات والمهام والواجبات والموارد البشرية (عبد الرحمن، أ. 2008). على أن المنظمة تشبه الكائن الحي فهي في حالة نمو دائم وحركة مستمرة، ومع مرور الزمن وتغير الظروف والأحوال فإن هيكلها التنظيمي يصبح قديما وتدعو بذلك الحاجة إلى تطويره ليستطيع المساهمة في تحقيق التنمية الإدارية.

ثانيا- تطوير إجراءات ونماذج وأجهزة العمل:

تتطلب التنمية الإدارية تطوير إجراءات العمل وتبسيطها وتصميم نماذج حديثة تساعد في إنجاز الأعمال بسرعة ومرونة وإتقان بعيدا عن الروتين الطويل وتبعاته، كما أن التنمية الإدارية تتطلب استخدام أجهزة متطورة وآلات مكتبية حديثة كأجهزة الكمبيوتر وآلات الطباعة والحاسبة والمصغرات الفيديوية والبطاقية، التي من شأنها أن تساعد في حفظ المعلومات وسرعة الحصول عليها عند الحاجة، بما يساعد في سرعة اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال وزيادة الدقة وتخفيض التكاليف.

ثالثا- تطوير القوانين والأنظمة:

تصبح الكثير من القوانين والأنظمة واللوائح بمرور الزمن غير ملائمة لأوضاع المنظمات وعقبة في سبيل تحقيق أهدافها ومشكلة من المشكلات الإدارية، وذلك بما تحتويه من تعقيدات وما تضعه من قيود على الأعمال (محمد شاكر، ع. 1999). ولذا فلا بد من مراجعة وتعديل وتطوير الأنظمة والقوانين المعمول بها التي تحكم سير العمليات الإدارية للتأكد من مدى ملاءمتها وقدرتها على تحقيق الأهداف، كما يجب وضع أنظمة جديدة تتناسب والأوضاع والمتغيرات الجديدة حتى لا تكون عائقا أمام تحقيق التنمية الإدارية الناجحة.

رابعا- تنمية الموارد البشرية:

إن الموارد البشرية تعتبر في نظر الإداريين وخبراء الإدارة من العناصر الرئيسية للعمليات الإنتاجية بل هي العنصر الأكثر أهمية في الخطط التنموية، فتطوير المنظمات يتطلب بالدرجة الأولى ضرورة العمل على الاستثمار في تنمية الأفراد وتدريبهم من خلال التركيز على السياسات التعليمية الجيدة وربطها بالاحتياجات السوقية، كما يتطلب ذلك ضرورة توفير الخدمات الصحية والاجتماعية والمحفزات اللازمة والضرورية لإشباع حاجات العاملين ولحفزهم على العمل ومن ثم التأكد من أن قوة العمل الفعلية متوفرة لتحقيق التنمية الإدارية بنجاح.

خامسا- استعداد وقدره القيادة الإدارية على تحقيق التنمية الإدارية بكفاءة:

تركزت جهود التطوير على تحقيق التنمية الإدارية الناجحة من خلال توفير البناء التنظيمي الجيد ومن خلال دور القيادة الإدارية في تحقيق الأهداف بيسر وسهولة وتكاليف أقل، إضافة إلى تطبيق واستخدام المفاهيم الحديثة في الإدارة لمواجهة التغيرات

والتحديات. فتطبيق التنمية الإدارية من خلال تبني القائد لمفهومها في العمليات التنظيمية يعني أن التنظيم يسير في الاتجاه الصحيح، فالبدء باستخدام مفاهيم التنمية الإدارية يتضح من خلال رغبة القائد بالتخلي التام عن إجراءات العمل وأساليبه القديمة واستبدالها بما هو جديد والإقدام على المبادرة والابتكار في الأداء. وعليه يجب أن يكون هناك توجه وقناعة ورغبة واستعداد لدى القيادة الإدارية بضرورة إحداث التغيير الهادف إلى تحقيق التنمية الإدارية، ولا بد أن تتوفر لدى القيادة الإدارية الكفاءة والمهارات والقدرة على اتخاذ القرارات بموضوعية لإحداث التغيير والتطوير (موسى، ل. 2000).

سادسا- تعزيز الرقابة الإدارية :

إن ظهور المشاكل الإدارية في أجهزة الإدارة العامة بالأقطار العربية كان الدافع الرئيسي لحكومات هذه الدول نحو الاهتمام والعمل على تحقيق التنمية الإدارية، فضعف الأداء الإداري وبروز الفساد الإداري أثر بشكل مباشر على أداء الأجهزة الإدارية وأعاق تقدمها، الأمر الذي أظهر الحاجة الملحة إلى ضرورة تعزيز الرقابة الإدارية الفعالة القادرة على التخفيف من حدة هذه المشاكل باعتبارها أحد المقومات الأساسية في تحقيق التنمية الإدارية بنجاح (محمد أمين، خ. 1999). على أن الاهتمام بإحداث التنمية الإدارية صاحبه اهتمام بالجانب الرقابي ذلك أن الرقابة الإيجابية هي الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها القضاء على جميع الاختلالات والانحرافات التي يواجهها الجهاز الإداري في الدولة، وتعمل الرقابة على الإسراع في إحداث التنمية الإدارية من خلال التأكد من حسن سير العمليات الإدارية وتصحيح الانحرافات (ندوة إقليمية، 1990).

5/- معوقات التنمية الإدارية في الدول العربية :

لقد كان للدول العربية اهتماما كبيرا بمجال التنمية إلا أنه رغم ما بنته هذه الدول من مؤسسات وما أدخلته من نظم إدارية متطورة وما مارسته من أنشطة تنموية، فما زالت تتخلل مسيرة التنمية الإدارية في الأقطار العربية الكثير من الثغرات وهذا تحت تأثير عدد من المعوقات التي تؤدي إلى عرقلتها أو إحباطها، والتي يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

أولاً- المعوقات الإدارية :

تواجه جهود التنمية الإدارية معوقات مرتبطة بالبيئة الإدارية للأقطار العربية هي كالتالي :

- فقر غالبية الدول العربية إلى القيادات الإدارية الحديثة التي تتميز بكفاءة عالية والمرونة في اتخاذ القرار السريع وتقبل التغيير والتطوير فمعظمها تقليدية لا تتناسب مع متطلبات التنمية الإدارية، مما يؤدي إلى تعيين إداريين غير مسلحين بالحد الأدنى من المؤهلات والخبرة الإدارية المطلوبة للعمل؛
- التغييرات المستمرة في القيادات الإدارية مما يفقد العمل الإداري الاستمرارية حيث أن مخالفة الأفكار لبعضها تؤدي إلى انهيار ما تم انجازه من قبل في مجال التنمية الإدارية؛
- فقدان الأصالة الذي يعود لتقبل الخبرات الأجنبية وما تأتي به من مقترحات وتكنولوجيا دون مراعاة اختلاف الظروف الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية للأقطار العربية، حيث يسبب هذا التقليد الأعمى للدول المتقدمة فشل خطط التنمية الإدارية؛
- التداخل الإداري لمراكز الاختصاص المختلفة في عملية اتخاذ القرار بين الجماعات الإدارية والسياسية والفنية الذي يؤثر في عمليات التنمية الإدارية وأنشطتها المختلفة، فهو يقلل من مستوى وقدرة الجهاز الحكومي ويؤثر في مستوى المساءلة وتحديد المسؤوليات والتدقيق والتنفيذ؛
- فقدان خطة شمولية لعدم قيام الدولة بإعداد خطة شمولية لها أهدافها وبرامجها ومشاريعها وأوقاتها حتى تضمن تنمية ناجحة، واعتمادها على الارتجالية والعشوائية في إعداد الخطط وعدم إتباع منهجية البحث العلمي وفقدان الترابط بين مؤسسات التنمية الإدارية وجعلها جزء منعزلاً؛
- تفضي البيروقراطية والميل للمركزية الإدارية التي لا تتناسب مع الإدارة الحديثة التي تتطلب المزيد من المشاركة وتمكين العاملين، وطول وتعدد الإجراءات الإدارية الذي يعد نمط من إفرازات البيروقراطية في الإدارة العربية والذي يعيق تحقيق التنمية الإدارية (عطية خليل، ع. 2012)؛

- تفشي الفساد الإداري في الأقطار العربية والذي من أبرز صوره الشائعة الرشوة والاستخدام غير المشروع للأموال العامة، تغليب المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة واختلاس المال العام والاحتيايل والنصب والتزوير في التقارير الرسمية، (السيد على، ش. 1999)؛
- انتشار ظاهرة التسبب الإداري وارتفاع معدلاتها في المنظومة الإدارية بالأقطار العربية والتي تشمل العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية مثل التغيب، وعدم المسؤولية والوساطة في إنجاز الأعمال واستغلال المركز الوظيفي والإهمال (نوري، م. وآخرون)؛
- إن التنمية الإدارية بحاجة إلى جهاز إداري مركزي يكون مسؤولاً عن وضع الخطة والإشراف على تنفيذها، لكن واقع الحال في معظم الدول العربية تقع مسؤولية تنفيذ الخطة على أجهزة عدة مما يؤدي إلى الازدواجية في السلطة ويسبب في ضياع المسؤولية؛
- تتفاقم المعوقات الإدارية مع غياب المعاهد المتخصصة والناجمة عن شح الكوادر الإدارية المقتدرة والمستوعبة لحجم وأهداف المهمة هذا من جهة، كما أنه من جهة أخرى تعاني بعض الدول العربية من هجرة القيادات والكوادر الإدارية خارج الوطن، وهنا لابد من اعتماد الخبرة الأجنبية التي يصعب تكييفها مع البيئة العربية بسرعة (عبد العزيز صالح، ب. ح. 2009)؛
- تواجه الأقطار العربية مشاكل متعلقة ببرامج التنمية الإدارية في مجال القوى العاملة والتدريب والتي تندرج ضمن المعوقات الإدارية، حيث أصبحت الموارد البشرية التي تشكل أحد أهم مقومات التنمية غير قادرة على مواكبة التطورات الحديثة سواء في مجال الإدارة أو غيرها من المجالات العلمية والتقنية التي تركز عليها برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه البلدان، وهناك عدم الربط بين سياسة التعليم والتدريب وحاجات الجهاز الإداري بالقطاعات المختلفة وضعف التخطيط للقوى العاملة ونقص المعلومات والخبرة الفنية والإدارية، مع جود تضخم وظيفي الذي يعتبر سمة من سمات التخلف الإداري في الأقطار العربية (محمد عبد الرحمن، ط. 1986).

ثانياً- المعوقات الاجتماعية :

- أثبتت المدرسة البيئية أن الإدارة هي نشاط اجتماعي قائم على التحكم في سلوك الأفراد وأن لكل بيئة خصائصها الحضارية والثقافية، لذلك يجب علينا أن نسعى لفهم الإطار الثقافي والاجتماعي للمجتمع قبل استيراد التنمية الإدارية بوسائلها من الخارج. فهناك العديد من العوائق ذات البعد الاجتماعي التي تقف عائقاً في طريق التنمية الإدارية في الدول العربية نستعرضها كمايلي:
- لا تزال المؤسسات في بنائها حتى اليوم تتأثر بالعلاقات الشخصية والأسرية والقبلية فالمؤسسة في الأقطار العربية بقيت أسيرة لهذه العلاقات غير الرسمية ما يجعل أن انجاز العمل لا يتم على أسس قانونية أو وفق لوائح وإجراءات أصولية محددة؛
- إن صياغة القرارات وتنفيذها تتأثر بشكل كبير بضغط العادات والتقاليد والاعتبارات البيئية الثقافية والاجتماعية، مما يبعد قرارات التنمية الإدارية عن التوصل لتحقيق أهدافها الموضوعية؛
- ضعف الاتجاهات الثقافية للمجتمع وعدم وعي المواطنين والعاملين معا في المجتمعات العربية بأهمية تحقيق التنمية الإدارية واتخاذ موقف سلبي منها وعدم قبول التغييرات في الهياكل التنظيمية؛
- إخفاء الكثير من الدول العربية لإخفاقاتها في مجال التنمية الإدارية وعدم الاعتراف بمشاكلها خوفاً من التعرض للنقد وأن تكون عرضة للمناورات السياسية، مما قلل من فرص التصدي للمشكلات الإدارية وإمكانية معالجتها (زويلف مهدي، ح. اللوزي سليمان، أ. 1997).

ثالثاً- المعوقات الاقتصادية :

- عدم توفر الإمكانيات المادية والمالية لتحقيق التنمية الإدارية هذه الأخيرة التي تتطلب تمويلاً ضخماً يعجز الوعاء الضريبي وحده عن توفيره ولا بد من موارد اقتصادية ثابتة لاستمرار عملية التنمية الإدارية (عبد العزيز صالح، ب. ح. 2009). على أن التنمية الإدارية تحتاج للكثير من الأموال للحصول على الكفاءات والخبرات، فضلاً عما تستلزمه البحوث والدراسات الميدانية والبرامج التدريبية والعمل الميداني من تمويل

ضخم. وعدم تشخيص الأولويات في العمل بشكل علمي ومدرّس مما يمنع خطط التنمية الإدارية من تنفيذ ما هو أكثر إلحاحاً من غيره؛ - تحتاج خطط التنمية الإدارية إلى استخدام التكنولوجيا الجيدة والمتطورة ولذلك فإن نقص الموارد المالية اللازمة لاقتناء التكنولوجيا من الدول الأجنبية وتمويل مشاريع التنمية الإدارية قد يدفع بالدول العربية إلى الاعتماد على الدول المتقدمة مما يزيد من تبعيتها المستمرة لها، والتي وقد تفرض عليها شروط تؤثر على استقلالها الوطني (زويلف مهدي، ح. اللوزي سليمان، أ. 1997).

رابعاً- المعوقات السياسية :

تتأثر كل مجالات الحياة في الأقطار العربية بالنظام السياسي القائم وإذا كانت التنمية الإدارية عملية ديناميكية مستمرة في كيان المنظومات التنموية المختلفة فمن الطبيعي أن تتأثر بالحياة السياسية، كما أن نجاحها يتطلب وجود سياسة إدارية مستقلة في ظل بيئة سياسية مستقرة تسودها النظم الديمقراطية، وهذا خاصة في الدول العربية التي تربط سياسة تنفيذ خطط التنمية الإدارية بأشخاص الوزراء الذين قد يختارون لمعايير سياسية بعيدة عن اختصاصاتهم؟ وتجارب هذه الدول تؤكد أن وزيراً واحداً يستطيع أن يهدم أهرامات من التنظيمات الإدارية التي بذلت جهوداً كبيرة في سبيل تنميتها وتطورها، بحيث قد تتوسع الوزارات أو تتقلص أو تلغى في أي وقت لأسباب بعيدة عن مسارات التنمية وأهدافها. (عبد العزيز صالح، ب. ح. 2009).

خاتمة

يمكن لنا التسليم من خلال ما تقدم بأن العالم العربي هو بحاجة ماسة في ظل عالمنا المعاصر إلى ضرورة إرساء دعائم تحقيق تنمية إدارية فاعلة، التي يمكن بمقتضاها إصلاح الأجهزة الإدارية وتطويرها وعصرنتها ورفع كفاءة أدائها، وهذا للخروج من حالة الركود والتخلف الإداري الذي يعرفه النظام الإداري، والذي من أبرز مظاهره تفاقم المشكلات الإدارية التي أضحت تميز المنظمات الإدارية والمؤسسات في غالبية الأقطار العربية. على أن التنمية الإدارية تعد في ذلك بمثابة أداة فاعلية لتنمية الأجهزة الإدارية وترشيدها وإصلاح الهياكل الإدارية وأساليب وطرق العمل وتغيير السلوك الإداري، والاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة. كما أن الجهاز الإداري يؤدي دورا أساسيا في مجال التنمية الشاملة فكلما كان الجهاز الإداري فعالا وناجحا ساهم ذلك في توجيه سياسة التنمية في مسارها الصحيح وتحقيق أهداف إدارة التنمية.

وهو ما يعكس في ذلك حقيقة أن التخلف الإداري وسوء إدارة الاقتصاد الوطني على صعيد معظم الدول العربية يعد السبب المحوري في تراجع عملية التنمية وعدم نجاحها وعجز النظام الاقتصادي، مما يجعل من التنمية الإدارية ضرورة حتمية للنهوض التنموي وتحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي كهدف منشود في العالم العربي، ومواكبة التطورات والمستجدات التي تعرفها البيئة العالمية والتكيف معها، وتطوير القدرة التنافسية للمنظمات الإدارية من خلال تبني مبادئ الثقافة الإدارية العالمية وتشجيع التميز والتفوق في الأداء الإداري، بما يمكن بذلك من مواجهة المنافسة الإدارية العالمية التي تشكل في واقع الأمر تحد حقيقي أمام الأقطار العربية يستوجب عليها مواجهته في ظل سيادة النظام العالمي الجديد الذي يقوم على الريادة الإدارية.

توصيات

على ضوء ما سبق نخرج بمجموعة من التوصيات الموضحة في شكل نقاط على النحو الآتي:

- ضرورة اعتماد التخطيط الاستراتيجي السليم في التنمية الإدارية بالأقطار العربية الذي يقوم على المنهج العلمي في إعداد الخطط الاستراتيجية، بما يضمن تحقيق أهداف وخطط

التنمية الإدارية خلال مدة زمنية محدودة بفعالية وبأقل تكاليف مع تحديد المشاكل المتوقعة وطرق حلها؛

- تنمية الوعي لدى العاملين في الهياكل الإدارية بأهمية إحداث التغيير والتنمية الإدارية لتطوير وإصلاح الجهاز الإداري والاستجابة لتطورات وتحولات البيئة العالمية، واعتماد في ذلك نظام حوافز فاعل لدفعهم إلى المشاركة بفاعلية في جهود التنمية الإدارية؛

- لا بد من تنمية الكوادر البشرية التي تشغل بالهياكل الإدارية وإعداد القيادات الإدارية المؤهلة والقادرة على إدارة التنمية والمساهمة في انجاز مهمة التنمية الإدارية بفعالية، وذلك عن طريق إقامة دورات تدريبية لتنمية قدراتها الإدارية واكسابها المهارات وتزويدها بالمعارف الإدارية الحديثة؛

- العمل على إرساء ثقافة تنظيمية إيجابية على مستوى الإدارة العامة والهياكل الإدارية بالوطن العربي التي يكون لها تأثيرا ايجابيا على عملية التنمية الإدارية، وذلك من خلال ترسيخ قيم مشتركة بين العاملين التي تدعم عملية الإصلاح والتطوير والتحديث الإداري وعدم مقاومة التغيير؛

- تفعيل دور الرقابة الإدارية الفعالة داخل أجهزة الإدارة العامة بالأقطار العربية للحد من المشكلات الإدارية والاختلالات التي قد تظهر، بما يسهم في تحقيق التنمية الإدارية بنجاح ومتابعة سيرها وتنفيذها وتقييم نتائج التطبيق وتصحيح الأخطاء والانحرافات؛

- تعزيز الشفافية الإدارية، باعتبارها مفهوم إداري حديث، داخل أجهزة الإدارة العامة بالأقطار العربية لمكافحة الفساد الإداري والارتقاء بالأداء الإداري، بما يعمل على تسهيل تحقيق عملية التنمية الإدارية بكفاءة وفعالية عالية؛

- ينبغي تكثيف البحوث والدراسات العلمية في مجال الإدارة لتشخيص المشكلات الإدارية والمعوقات التي تواجهها الإدارة العربية والبحث في طرق معالجتها. وضرورة الاستفادة من الأبحاث والدراسات الإدارية والتنظيمية ذات الطابع الأكاديمي المنجزة من قبل الكليات المتخصصة في مجال الإدارة، أو التي تم إعدادها على مستوى المعاهد والمراكز والمنظمات المسؤولة عن التنمية الإدارية في الأقطار العربية. ومن المفيد الاستفادة أيضا من الاستشارات التي تقدمها هذه المراكز والمنظمات في مجال التنمية الإدارية وإعداد برامج تعاونية، في إطار تعاون مشترك، مع المعاهد والمنظمات المماثلة على مستوى العالم لتبادل الخبرات والتجارب الرائدة في تحقيق التنمية الإدارية.

الهوامش والمراجع

- (1) C.F. Denis Gouletm ,” The Cruel Choicem : A new Concept in Theory of Development”, New York Atheneum, P.37,
نقلا عن موسى اللوزي (2000): التنمية الإدارية - المفاهيم الأسس التطبيقات-، دار وائل للنشر، ط1، عمان، ص.ص.41، 42.
- (2) حربي عريقات (1994): مقدمة في التنمية والتخطيط الاقتصادي، دار الكرمل للنشر، عمان، نقلا عن نفس المرجع، ص.ص.72، 73.
- (3) زياد رمضان وآخرون (2003): المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، ص.29، نقلا عن جمال حلاوة، علي صالح (2009): مدخل إلى علم التنمية، دار الشروق للنشر، الأردن، ص.ص.181، 182.
- (4) نور الله كمال (1992): البيروقراطية والتغيير، سلسلة دليل القائد الإداري، دار طلاس للنشر، دمشق، ص.247.
- (5) عمرا كريم عبد النبي العبيدي (1995): الإدارة والتنمية في ليبيا، منشورات جامعة قان يونس، ط1، بنغازي، ص.ص.11-14.
- (6) إبراهيم درويش: التنمية الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، ص.22، نقلا عن عمرا كريم عبد النبي العبيدي (1995)، مرجع سابق، ص.ص.165، 166.
- (7) عمرا كريم عبد النبي العبيدي (1995)، مرجع سابق، ص.ص.11-14.
- (8) إبراهيم درويش، مرجع سابق، ص.22.
- (9) عمرا كريم عبد النبي العبيدي (1995)، مرجع سابق، ص.ص.11-14.
- (10) فؤاد محمد القاضي: إدارة التنمية والمتغيرات الصعبة في الدول العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص.65، نقلا عن عمرا كريم عبد النبي العبيدي (1995)، مرجع سابق، ص.168.
- (11) الهمداني عبد الهادي حسين (1990): التنمية الإدارية، دمشق، ص.22، نقلا عن عبد العزيز صالح بن حبتور (2009): الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة، الأردن، ص.ص.273، 275.
- (12) زياد رمضان وآخرون (2003)، مرجع سابق، ص.29.
- (13) الخطيب زهران (1996): مشروع وثيقة الإصلاح الإداري، بيروت، ص.15، نقلا عن جمال حلاوة، علي صالح، مرجع سابق، ص.277.

- (14) راجع ما كتبه بيتر دراكر "في الإدارة للمستقبل"، ص. 411، نقلا عن نفس المرجع، ص. 278.
- (15) موسى اللوزي (2000)، مرجع سابق، ص. 339.
- (16) Cummings and Worley (1997): "Organization Development and Change", Sixth Edition, South-western Publishing, P.2،
نقلا عن باسم الحميري (2012): التنمية الإدارية - الأدوات والمعوقات -، دار الحامد للنشر، ط1، الأردن، ص. 19.
- (17) موسى اللوزي (1999): التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة -، دار وائل للنشر، عمان، ص. 49، نقلا عن موسى اللوزي (2000)، مرجع سابق، ص. 227.
- (18) القريوتي محمد (1993): السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني والفردى والجماعي في المنظمات الإدارية -، عمان، ص. 239، نقلا عن نفس المرجع، ص. 229.
- (19) أحمد ماهر (2008): الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص. 632، نقلا عن رفيق بن مرسل (2011): الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مذكرة الماجستير، قسم العلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، ص. 32، ص. 33.
- (20) فريد النجار (2008): التنمية الإدارية - الاستراتيجيات، التجارب، التحديات، الفعاليات -، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص. 253، 279، 280.
- (21) سامح جاد (2005): "موقع الإسلام اليوم"، 17 يوليو، نقلا عن أحمد السيد الكردي: "التحديات الإدارية في العالم العربي"، كنانة أونلاين، مقال منشور على الانترنت، الموقع الإلكتروني:
- <http://www.kenanaonline.com>
- (22) عبد المعطي الخفاف (2005): مبادئ الإدارة الحديثة - منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية -، دار دجلة للنشر، ط1، عمان، ص. 43-47.
- (23) أحمد ماهر (2008)، مرجع سابق، ص. 32، 33.
- (24) محمد حسن، عبد الهادي البياع: التنمية الإدارية ودورها في معالجة المشكلات الإدارية، دار واسط للنشر، دون سنة، ص. 43-47.
- (25) مركز التنمية الصناعية للدول العربية، دليل استخدام الاستشاريين في الدول العربية، القاهرة، نقلا عن محمد حسن، عبد الهادي البياع، مرجع سابق، ص. 48-50.
- (26) محمد حسن، عبد الهادي البياع، مرجع سابق، ص. 52.
- (27) نفس المرجع، ص. 53-60.

- (28) عبد الرحمن أسامة (2008): تنمية التخلف وإدارة التنمية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ص. 47، نقلا عن عبد العزيز صالح بن حبتور (2009)، مرجع سابق، ص. 297.
- (29) محمد شاكر عصفور (1999): أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر، عمان، ص. 337-350، نقلا عن جمال حلاوة، علي صالح، مرجع سابق، ص. 186-188.
- (30) موسى اللوزي (2000)، مرجع سابق، ص. 67، 68، 71.
- (31) محمد أمين الخرابشة (1999): القيادة والتنمية الإدارية، ص. 26، نقلا عن موسى اللوزي (2000)، مرجع سابق، ص. 108-110.
- (32) ندوة إقليمية (1990)، "الفساد في الحكومة"، عقدتها دائرة التعاون الفني ومركز التنمية الاجتماعية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، نيويورك، ص. 51، نقلا عن نفس المرجع، ص. 127.
- (33) عطية خليل عطية (2012): التربية والتنمية في الوطن العربي، دار غيداء للنشر، ط1، الأردن، ص. 135-137.
- (34) السيد على شتا (1999): الفساد الإداري ومجتمع المستقبل، مكتبة الإشعاع الفنية، ط1، مصر، ص. 44.
- (35) نوري منير وآخرون: "الإصلاح الإداري وأهميته في القضاء على التسيب والفساد الإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة"، نقلا عن محمد غربي وآخرون (2014): التحولات السياسية وإشكالية التنمية، ابن النديم للنشر، ط1، الجزائر، ص. 414.
- (36) عبد العزيز صالح بن حبتور (2009)، مرجع سابق، ص. 313، 314.
- (37) محمد عبد الرحمن الطويل (1986): التنمية الإدارية في دول الخليج العربية بين اليوم والغد، معهد الإدارة العامة، العدد 50، الرياض، ص. 18، نقلا عن عمرا كريم عبد النبي العبيدي (1995)، مرجع سابق، ص. 147، 148.
- (38) زويلف مهدي حسن، اللوزي سليمان أحمد (1997): التنمية الإدارية والدول النامية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، نقلا عن موسى اللوزي (2000)، مرجع سابق، ص. 72.
- (39) عبد العزيز صالح بن حبتور (2009)، مرجع سابق، ص. 313.
- (40) زويلف مهدي حسن، اللوزي سليمان أحمد (1997)، مرجع سابق.
- (41) عبد العزيز صالح بن حبتور (2009)، مرجع سابق، ص. 312، 313، 288.

رأس المال المخاطر كاتجاه مستحدث لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- حالة الجزائر

الدكتور : دباح حسين / الدكتور : لرباع الهادي

جامعة باجي مختار عنابة - الجزائر

ملخص

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهم رافد من روافد التنمية في البلدان النامية والمتقدمة على حد سواء، ذلك أنها تشكل مجالا خصبا لتطوير المهارات فضلا عن قدرتها الفائقة على تحريك عجلة التنمية الاقتصادية، رغم ذلك يبقى هذا النوع من المؤسسات يعاني من مشكل أساسي في الدول النامية، يتمثل في صعوبة الحصول على رؤوس الأموال الكافية بسبب إجماع البنوك عن تمويلها لقلّة الضمانات من جهة، ولعدم قدرتها على الولوج إلى الأسواق المالية من جهة أخرى، وسنحاول من خلال هذه الدراسة إبراز دور وأهمية شركات رأس المال المخاطر كآلية تمويل بديلة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما إرتأينا تسليط الضوء على مكانة وواقع شركات رأس المال المخاطر في الجزائر.

وقد توصلت الدراسة إلى أن رأس المال المخاطر يعتبر البديل التمويلي الملائم والأمثل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا تلك التي تعمل في مجالات عالية المخاطرة، وأن تجربة الجزائر في هذا المجال لا تزال جد متواضعة، وتحتاج إلى المزيد من الجهود من أجل النهوض بهذه الصناعة الواعدة خصوصا في ظل الوضع الراهن.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التمويل، رأس المال المخاطر، تجربة الجزائر.

Abstract

Small and medium-sized enterprises are the most important tributaries of development in both developing and developed countries, because they provide fertile ground for skills development as well as their ability to advance economic development. However, this type of institution continues to suffer from the difficulty of obtaining adequate capital due to Banks' reluctance to finance them, and their inability to access financial markets. In this study, we will attempt to highlight the role and importance of venture capital companies as an alternative financing mechanism for small and medium enterprises. We also highlighted the status and reality of venture capital companies in Algeria.

The study found that risk capital is the appropriate and optimal financing alternative for small and medium enterprises, especially those operating in high risk areas. Algeria's experience in this field is still very modest and needs more efforts to promote this promising industry especially under the current situation.

Keywords: small and medium enterprises, finance, venture capital, Algeria experience.

مقدمة

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم مكانة هامة في اقتصاديات الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، وذلك لتجاوبها مع الأوضاع الاقتصادية سريعة التغير ومساهماتها المعتبرة في استحداث مناصب الشغل، وتزايد الإهتمام بها بعد إدراك دورها في إحداث طفرات تكنولوجية متجددة، أين أصبحت القوة المحركة للإبداع والابتكار في مختلف الفروع الصناعية والخدمات القائمة على التكنولوجيات الحديثة.

إلا أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية عامة لم يتطور بالقدر الكافي مقارنة بعدة دول رائدة في هذا المجال، ويرجع هذا البطء في النمو إلى عدة عراقيل بقيت تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن بين أهم هذه العراقيل نجد المشكل التمويلي الذي يمثل عصب أي مؤسسة اقتصادية مهما كان نوعها أو حجمها، حيث تكاد تقتصر عروض التمويل فيها على الاستدانة من البنوك، والتي لا تراعي خصوصية هذه المؤسسات. ففي ظل المنافسة الحادة بين المؤسسات الاقتصادية أصبح ليس من مصلحة البنوك أن تجازف في تمويل مشاريع حديثة تتعاضد فيها مخاطر الإفلاس.

مشكلة الدراسة:

هذه المعطيات ساهمت في استحداث طرق جديدة تتناسب وخصوصية هذا النوع من المؤسسات، وتحسين وضعية التمويل لها خاصة تلك التي تسعى إلى ابتكار وتطبيق أفكار جديدة، وذلك من خلال تطوير تقنية التمويل برأس المال المخاطر، حيث تعتبر هذه الأخيرة في الاقتصاديات المعاصرة من أهم وسائل الدعم المالي والفني للمؤسسات الجديدة والناشئة، وسنحاول من خلال هذه الدراسة إستعراض هذه التقنية كآلية بديلة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع التطرق إلى مكانتها وواقعها في الجزائر.

مما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما مدى فعالية رأس المال المخاطر كآلية تمويل بديلة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟"

فرضيات البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، ندرج الفرضيات التالية التي نراها أكثر الإجابات احتمالا:

- هناك عقبات عديدة تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ألت دون تحقيقها ما هو مرتجى منها.
- مع التطور والتحول الحاصل في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت الوسائل التقليدية لا تتماشى مع احتياجات وأهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- رأس المال المخاطر يعتبر البديل التمويلي تفرضه المرحلة الراهنة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في تقديم دراسة نظرية عملية لمسألة اقتصادية ، لم تدرس بالقدر الكافي على الأقل في الجزائر ، إيماننا بأن التوجه نحو استحداث آليات جديدة للتمويل أضحى اكبر من ضرورة .

أهداف البحث:

إن الغرض من تناولنا الموضوع، ينصب حول تحقيق الأهداف التالية :

- 1- دراسة و بالتحليل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 2- تحديد المشاكل والمعوقات أمام التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 3- نظرة حول رأس المال المخاطر كبديل تمويلي تفرضه المرحلة الراهنة للاقتصاد الجزائري والمؤسسات على وجه الخصوص..

منهجية البحث:

يقوم البحث على المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على بيانات والإحصائيات المتاحة حول الموضوع ، إذ تأتي هذه الورقة البحثية لتسليط الضوء على فعالية رأس المال المخاطر كآلية تمويل بديلة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة

محاو:

- المحور الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الثاني: الإطار النظري لرأس المال المخاطر.
- المحور الثالث: مكانة وواقع شركات رأس المال المخاطر في الجزائر.

1- مفاهيم أساسية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

1-1 مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

إن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوجود محددات عديدة يعد أمراً صعباً ومعقداً، وذلك لاختلاف المنهج والمعايير المعتمد في التعريف سواء كان كمي (العمالة، رأس المال، معامل رأس المال، القيمة المضافة، رقم الأعمال) أو كان نوعي (الملكية، الإستقلالية، الحصة من السوق، التنظيم ومعايير محلية النشاط)، اختلاف ظروف وخصائص كل دولة وكذا مراحل التقدم الصناعي والتكنولوجي بها، وكذلك وجود عدة قطاعات إقتصادية حيث أن ما يوصف صغير ومتوسط في النشاط التجاري مثلاً، لا يكون كذلك في الصناعي¹، وقد كانت هناك محاولات تعريف موحدة بين البلدان من أجل تعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى قاري، نذكر منها ما يلي:

- تعريف الاتحاد الأوروبي: في أبريل 1996 عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رسمياً، على أنها كل مؤسسة وباختلاف طبيعتها الإدارية تضم أقل من 250 عامل، ولا يزيد رقم أعمالها على 40 مليون، وبشرط أن تكون مستقلة نسبياً.²
- عرفت الهيئة الأمريكية (THE SMALL BUSINESS ACT) التابعة للولايات المتحدة الأمريكية أن المؤسسة الصغيرة هي كل الوحدات الإقتصادية التي تشغل أقل من 500 عامل وتنشط بصورة مستقلة.
- تعرف منظمة العمل الدولية المؤسسات الصغيرة بأنها الصناعات التي يعمل بها 50 عامل، وتحدد مبلغاً لا يزيد عن 1000 دولار لكل عامل تصل إلى 5000 دولار في بعض الصناعات على ألا يزيد رأس مال المنشأة عن 100 ألف دولار، كما تعرف "الصناعات الصغيرة بأنها تضم وحدات صغيرة الحجم جداً تنتج وتوزع سلع وخدمات وتتألف غالباً من منتجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص في المناطق الحضرية في البلدان النامية، وبعضها يعتمد على العمل داخل العائلة والبعض قد يستأجر عمال أو حرفيين، ومعظمها يعمل برأس مال ثابت صغير جداً، أو ربما بدون رأسمال ثابت ويستخدم تقنية ذات مستوى منخفض وعادة ما تكتسب دخولا غير منتظمة وتهيئ فرص عمل غير مستقرة".³

أما في الجزائر وحسب المادة رقم 4 من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يعرف المشرع الجزائري م ص و م على أنها مؤسسة إنتاج سلع أو الخدمات التي تتوفر فيها الشروط التالية: أن تشغل من 1 إلى 250 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار مع شرط إستيفاء لمعايير الإستقلالية.⁴ نشير هنا أن المشرع الجزائري اعتمد على الجمع بين معياري عدد العمال ومعياري رقم الأعمال أو الحصيلة السنوية في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو ما يماثل تعريف الاتحاد الأوروبي من حيث المبدأ، ولا يعكس بالضرورة الواقع السوسيو-اقتصادي للجزائر، ويمكن أن نبين تفاصيل التعريف الرسمي السابق من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (01): معايير تصنيف وتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية
مؤسسة مصغرة	1-9	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10 مليون دج
مؤسسة صغيرة	10-49	أقل من 200 مليون دج	أقل من 100 مليون دج
مؤسسة متوسطة	50-250	من 200 إلى 2 مليار دج	بين 100 و 500 مليون دج

المصدر: من إعداد الباحث بناء على القانون التوجيهي الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المادة 4، ص 8-9.

من خلال التعاريف السابقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء كانت نظرية أو رسمية يظهر بوضوح الغموض الذي لا يزال موجود في محددات تعريفها.

1-2 الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بعد أن همشت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد الحرب العالمية الثانية بحجة عدم استجابتها لمتطلبات التطوير حيث اعتبرها كتاب تلك الحقبة أنها نموذج مبسط للمؤسسة الكبيرة، جاءت فترة السبعينات من القرن الماضي والتي غيرت الفكر الاقتصادي حول ربط حجم المؤسسة بالفعالية، وأخذت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تدريجيا دورا هاما في تطوير الإقتصاديات الفكر الاقتصادي، أين أصبحت تحتل مكانة هامة داخل نسيج الإقتصاديات المعاصرة للدول لما لها من أهمية جوهرية في تنشيط الإقتصاد الوطني وتحقيق تطوير المجتمع المحلي، كونها تعد أحد مفاتيح التنمية المحلية ويمكن إبراز أهميتها في دورها التنموي الذي تلعبه على المستوى الاقتصادي في النقاط التالية:⁵

➤ توفير مناصب الشغل: تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بديلا يساعد في القضاء على مشكلة البطالة، حيث أنها تتيح العديد من فرص العمل وتستقطب عدد لا بأس به من طالبيه ممن لم يتقنوا التدريب والتكوين المناسبين وتمنع تدفق الأفراد إلى المدن سعيًا وراء فرص أفضل للعمل حيث أنها تقام في التجمعات السكانية والقرى و المدن الصغيرة التي يكثر فيها نسب البطالة، كما تسعى هذه المؤسسات لتوفير الوظائف الجديدة وذلك بتوفير العمل للعمال الذين لا يلبون احتياجات المؤسسات الكبرى، وتدفع في العادة أجور أقل مما تدفعه المؤسسات الكبرى حيث تكون في المتوسط مؤهلاتهم العلمية أدنى من تلك التي يتحصل عليها الذين يعملون في المؤسسات الكبرى كما هو الشأن في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يتزايد باستمرار عدد العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

➤ توزيع الصناعات وتنوع الهيكل الصناعي: تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا أساسيا في توزيع الصناعات الجديدة على مختلف المدن الصغيرة والأرياف والتجمعات السكانية النائية، وهذا يعطينا فرصة أكبر لاستخدام الموارد المحلية و تجميعها و تلبية حاجيات الأسواق المحدودة المتواجدة في هذه المناطق، أما في مجال تنوع الهيكل الصناعي حيث تقوم بإنتاج منتج أو مجموعة من المنتجات التي لا تنتجها المؤسسات الكبيرة.

➤ توفير احتياجات المشروعات الكبيرة: تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور هام في نجاح المؤسسات الكبيرة حيث تمدّها باحتياجاتها وتغذي خطوط التجمع فيها وتقوم بدور الموزع والمورد لهذه المؤسسات الكبيرة عن طريق التعاقد ببعض العمليات المتخصصة والدقيقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنه تقسم بدرجة عالية من الكفاءة والتفوق و التحكم في الجانب التكنولوجي.

➤ المحافظة على استمرارية المنافسة: في عصر التطورات السريعة تعتبر المنافسة أداة للتغيير من خلال الابتكارات والتحسين، وتظهر المنافسة الحديثة في عدة أشكال منها: السعر - شروط الائتمان والخدمة في الأساليب والهدف هو تلبية طلبات المستهلكين وتحقيق الأرباح والمحافظة على الحصة السوقية وتطوير مواقع القوة بما يمكنها من تحسين موقعها التنافسي وذلك عن طريق عدة مداخل منها:

✓ الرؤية الجديدة والحديثة للإدارة الفعالة و أهمية التنمية البشرية.

✓ تشجيع الابتكار تطوير تكنولوجيا الإنتاج.

✓ الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها سواء في ميدان الإنتاج أو الإدارة والتسيير.

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقق درجات أعلى من المنافسة خاصة المؤسسات الموجودة في مجال الصناعة أكثر حظاً.

➤ دعم الناتج المحلي: تعتبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة أداة فاعلة في توسيع القاعدة الإنتاجية عند تطبيق استراتيجيات إنتاج بدائل الواردات **Import Substitution** لتوفير حاجة السوق من السلع الاستهلاكية والسلع الوسيطة بالإضافة إلى قدرتها واعتمادها على الخامات المحلية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة حجم الناتج المحلي الإجمالي مما يساهم في علاج الاختلالات الهيكلية لموازن المدفوعات وخاصة في الدول النامية.

➤ القدرة على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية: تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر قدرة على مقاومة فترات الاضطرابات الاقتصادية من المؤسسات الكبيرة والسبب في ذلك يرجع لاختيارها الاستثمار في القطاعات الديناميكية وتضع نفسها في القطاعات ذات الاستثمار المالي الأقل تأثر بالأزمات المالية، حيث أن هذه القطاعات تتلاءم وفترات الركود الاقتصادي الذي يتسم بقلّة رؤوس الأموال اللازمة لإقامة الاستثمارات.

➤ تعبئة الموارد المالية : تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في تعبئة الموارد المالية الخاصة والكفاءات المحلية وزيادة الادخار وتوجيهه نحو المجالات الاستثمارية بدلاً من تجميده وإخراجه من الدورة الاقتصادية في شكل اكتناز مثل: المشاريع الصغيرة والمتوسطة، تكون مواردها المالية تتكون من مساهمات أفراد العائلة أو الأصدقاء معتمدين في تمويلها على مدخراتها الخاصة.

1-3 قيود ومعوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

بالرغم من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، لا تزال تشير عدة أبحاث ودراسات حول هذا النوع من المؤسسات أنها لازالت تعاني العديد من القيود والعراقيل سواء في البلدان النامية أو المتقدمة، تقف أمام تطورها، ومن أهم العراقيل نجد: المشاكل الإدارية والتنظيمية، مشكل القيود الحكومية، القيود على النقد

الأجنبي، القيود على الإستثمارات، قيود التسعير، قيود على التجارة الخارجية، مشكل الضرائب، مشكل الحصول على تراخيص التشغيل، بالإضافة إلى المشكل التمويلي الذي يبقى من أهمها، إذ أن عدد قليل من هاته المؤسسات يحصل على قروض بنكية وهذا راجع للعوائق الموضوعة من طرف المؤسسات المقرضة، والتي عادة تتمثل في إرتفاع المعدلات الفائدة على القروض، التشديد على توفير الضمانات، صعوبات الإجراءات الناجمة من افتقاد الثقة في القائمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضعف القدرة على توفير البيانات المالية والتشغيلية، مما يعيق قدرة البنوك على تقدير الجدارة الائتمانية للمشروع إضافة إلى نقص الخبرة التنظيمية في المعاملات البنكية، لذا تعتمد هذه المشاريع في الجزء الأكبر من احتياجاتها التمويلية على المدخرات الفردية والعائلية في التأسيس، وتمويل عمليات التشغيل، وهذا النوع من التمويل تنجر عنه مجموعة من القيود التي تؤثر على كفاءة المشروع، بالإضافة إلى عدم توفر هذه المبالغ بالحجم المطلوب، وقد تلجأ هذه المشاريع أيضا إلى سوق الإقراض غير الرسمي، الذي تعتبر معدلات الفوائد فيه مرتفعة جدا.⁶

1-4 دواعي توفير مصادر تمويل مستحدثة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

إن مبادئ مصادر تمويل الاستدانة تؤكد أنها مصادر لا يمكن أن تقدم حولا لمواجهة مشكلة تمويل المؤسسات الصغيرة الديناميكية، فتبين أن تمويل مرحلة الانطلاق ومرحلة البحث والتطوير وغيرها من المراحل الحرجة للمؤسسات محدودة الملكية يصعب للبنوك التجارية اتخاذ قرار تمويلها ونفسر دواعي اللجوء إلى مصادر تمويل مستحدثة والتي يعتبر أهمها رأس المال المخاطر إلى العقوبات التالية:⁷

- ✓ غالبا لا يملك المؤسسون حصة أولية للمشروع، كما أن الضمانات المطلوبة للحصول على الاستدانة ليس بإمكان مؤسس المشروع أن يوفرها في مرحلة انطلاق المشروع، وحتى في حالة وجودها قد تكون غير كافية لتغطية حجم ومدة القروض.
- ✓ طبيعة نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تمتاز بكثافة رأس المال البشري على الموجودات الملموسة، وبالتالي يتعذر في هذه الظروف أن تحصل على رؤوس أموال من البنوك التي تقدم تمويل بالاستدانة بشروط ومبادئ احترازية أهمها الضمانات العينية.

✓ في غياب شروط الاستدانة فمن الصعب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على تمويل خارجي من السوق المالي عن طريق إصدار أسهم، ولا شك أن القواعد والمتطلبات القانونية المطلوبة أكثر صعوبة لأنها مؤسسات متواضعة الحجم ولا تملك حجم أدنى لرقم الأعمال المطلوب.

✓ حتى في حالة وجود أمل في دخول البورصة، فإن إقبال المستثمرين والجمهور على أسهم مؤسسة صغيرة سيكون ضعيف، كونها ستجد صعوبة في بيع أسهمها وتفتقر للسيولة وليس باستطاعتها توزيع أرباح إلا بعد مدة زمنية، الشيء الذي لا يخدم طموحات المستثمرين في البورصة، وبالتالي فإن السوق المالي ليس بحل أمثل وهو أكثر صعوبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على متطلبات الاستدانة المصرفية.

إستنادا إلى المعطيات السابقة يتضح أن المحيط الجديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبح يتطلب منظومة تمويل مرنة ومستقرة، مرن بحيث يتكيف وجميع الإحتياجات المالية، ومستقر بحيث يوفر للمؤسسات رؤوس الموال من حيث الكم والكيف. وكما هو معروف أن النظام التمويلي في الدول النامية بصفة عامة بما في ذلك الجزائر يرتكز بصفة أساسية على البنوك التجارية وفي الغالب بنوك عمومية، كما أن صيغ واليات التمويل التي تقدمها البنوك التقليدية الحالية أضحت غير كافية عن تلبية الإحتياجات التمويلية للمستثمرين بالحجم المناسب والتكاليف والشروط، ولهذا فالأمر يستدعي ضرورة وجود بدائل تتلاءم مع خصائص تلك المشروعات وتتيح لمجتمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المزيح التمويلي المتنوع الذي يمكن أصحاب المشاريع من المفاضلة بين مختلف المصادر.

في هذا السياق نجد أن تقنيات التمويل التساهمي المعروفة بمصطلح رأس المال المخاطر أو رأس المال الإستثماري هي المصدر الكفيل لتفعيل الفئة الديناميكية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويوفر تمويلات مناسبة للمراحل الحرجة للمؤسسات الإبتكارية بما أنه يختلف في شروط التمويل بالاستدانة وقواعد مطلوبة لتمويل بحقوق الملكية (البورصة)، وقد ساهمت هذه الوساطة حديثا في تطوير مؤسسات إقتصادية في مجالات كثيرة ويؤخذ عناية معتبرة في الدول الصناعية والدول النامية.

2- الإطار النظري لرأس المال المخاطر:

يشير Jean Lachman أن غالبية البنوك ترى في المشاريع الصغيرة رؤية تشاؤمية وتعتبرها مزيج الموت، لأنها تفتقد لأهم الشروط والمبادئ الخاصة بالاستدامة.⁸ أين أثارت إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مرحلة الإقلاع بالاستدامة نقاشا واسعا بين الباحثين وصناع القرار حول السبل والمناهج الممكنة، في ظل غياب بدائل للتمويل الميسر، في هذا السياق تم تطوير تقنية التمويل برأس المال المخاطر قصد ملئ فراغ عروض التمويل التقليدي، ويتمحور نشاط هذه التقنية على سد الفجوة بين حاجة لتمويل المؤسسات الحديثة وأهمية تجسيد أفكار المبدعين في الواقع الملموس.

2-1 نشأة رأس المال المخاطر:

يعتبر التمويل برأس المال المخاطر أسلوب تمويل قديم جديد، فتقنية التمويل بالمشاركة ليست وليدة العصر، بل هو أسلوب وجد بين الأفراد وشاع استخدامه في الكثير من المشاريع في القرون الأولى.

في هذا الصدد، يؤرخ معظم كتاب الدول الصناعية أمثال (2000) Pierre Battini، (2007) Gilles Mougnot أن بروز مهنة رأس المال المخاطر في شكلها البدائي بدا مع مشروع العالم الرياضي في الهندسة Milet Tales وذلك بعد أن تطلبت فكرة بناء مصنع الزيوت إلى أموال معتبرة لم يكن قادرا على توفيرها، فقام بترويج الفكرة بين أثرياء المنطقة بقوله أن الفكرة ستولد أرباح معتبرة، وحصل الرياضي على رؤوس أموال من ممولين شخصيين (رجال أثرياء) في شكل مساهمة لبناء وتشغيل مصنع الزيوت مقابل تقاسم نواتج المصنع.⁹

كذلك اعتمد كريستوف كولومبس في القرن الخامس عشر في تمويل رحلاته على رأس المال المخاطر في إعداد العدة والتجهيز والمؤن، وهكذا بفضل هذه الطريقة التي حصل عليها استطاع كريستوف كولومبس فتح الطريق للتسوق والسفر.¹⁰

أما النشأة الحديثة لرأس المال المخاطر كانت في الولايات المتحدة الأمريكية بعد خروجها من الحرب العالمية الثانية سنة 1945، حيث تنسب نشأته إلى الجنرال الفرنسي الأصل Georges Dariot أول مؤسس رأس مال استثماري في العالم تحت إسم "الشركة الأمريكية للبحث والتطوير" (ARD : American Research & Development)، وبهذا بدأ نشاط رأس المال المخاطر في الولايات المتحدة الأمريكية في الخمسينات استجابة

لاحتياجات تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة وللثورة الجديدة في مجال التقدم التكنولوجي وخاصة في صناعات الكمبيوتر والإلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات، وانتشرت هذه المؤسسات بعد ذلك في الدول الأخرى بهدف مواجهة الاحتياجات الخاصة بالتمويل الإستثماري.¹¹

2-2 مفهوم رأس المال المخاطر:

عرف رأس المال المخاطر حسب الجمعية الأوروبية لرأس المال المخاطر (EVCA) بأنه رأس المال الذي يمول بواسطة وسيط مالي متخصص، مثل شركات رأس المال المخاطر، أو صناديق استثمار لدعم مشاريع ذات مخاطر مرتفعة، من الصعب تمويلها بطرق التمويل التقليدية كالاقتراض، وتتميز باحتمال نمو قوي وعوائد كبيرة، لكنها لا تضمن تلك العوائد ولا استرداد رأس المال. ويطلق على هذا الأسلوب عدة تسميات: مثل رأس المال المغامر، رأس المال الجريء، رأس المال المبادر وغيرها.¹²

كما عرفته الجمعية الوطنية لرأس المال المخاطر (NVCA) وهي جمعية أمريكية كما يلي: " هو استثمار نشط بالأموال الخاصة طويلة الأجل في مؤسسات تمتلك مؤشرات نجاح مرتفعة، منجزة من طرف مستثمرين مختصين".¹³

ويعتبر رأس المال المخاطر أسلوباً من أساليب التمويل لكن بتقنية وصيغة خاصة فهو يجمع بين تقديم النقد وتقديم المساعدة في إدارة الشركة مما يحقق تطورها، ويمثل صورة من صور الوساطة المالية من خلال رؤوس الأموال التي يرغب الإدخار العام أو إدخار المؤسسات (بنوك، شركات التأمين، مؤسسات، سلطات عمومية) بإستثمارها بمخاطر مرتفعة مع توقع تحقيق عائد مرتفع، قد يصل في بعض البلدان كأمريكا من 30% إلى 40%.¹⁴

2-3 أهداف وأهمية شركات رأس المال المخاطر:

2-3-1 أهداف شركات رأس المال المخاطر:

تهدف شركات رأس المال المخاطر إلى تحقيق جملة من تسهيلات عملية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر منها:¹⁵

- مواجهة الإحتياجات الخاصة بالتمويل الإستثماري.
- التغلب على عدم كفاية العروض من رؤوس الأموال بشروط ملائمة من المؤسسات المالية القائمة.

- توفير الأموال الكافية للمؤسسات الجديدة أو العالية المخاطر والتي تتوافر لديها إمكانيات نمو وعائد مرتفع.
 - تمويل الشركات غير القادرة على تدبير الأموال من إصدارات الأسهم العامة أو أسواق الدين عادة بسبب المخاطر العالية المرتبطة بأعمالها.
- 2-3-2 أهمية رأس المال المخاطر:

يمكن حصر أهمية رأس المال المخاطر في النقاط التالية:¹⁶

- تدعيم برامج الإقصادي: نجد أن الدول التي تطبق برامج الإصلاح الإقتصادي والتي تحتاج إلى رؤوس أموال ذات طبيعة خاصة والتي تحتاج إلى هيكلية مالية وفنية، تلعب هذه المؤسسات دورا حيويا في توفير التمويل والخبرة الفنية والإدارية اللازمة لهذا القطاع، وتساهم في الحد من الآثار التضخمية حيث توفر التمويل اللازم للمشاريع الإقتصادية.
- دعم تمويل المؤسسات الجديدة: يمثل دعم المؤسسات الجديدة المجال الطبيعي لنشاط شركات رأس المال المخاطر حيث تقدم الدعم المالي والفني والإداري وكذلك الإرشاد والمتابعة للمؤسسات الجديدة، خاصة في بداية انطلاقها وتمويلها دون اشتراط ضمانات وقيود على هذا التمويل، بخلاف كفاءة فكرة المشروع وفاعلية أشخاصه وهذه الوظيفة هامة جدا لتلك المشروعات خاصة في البلدان النامية.
- دعم المؤسسات المتعثرة: تساهم شركات رأس المال المخاطر في توفير الدعم المالي والفني اللازم وكذلك الإداري للمؤسسات المتعثرة وجذب الإستثمارات إليها، لأنها شريكة فيها، فهي تحرص أشد الحرص على المتابعة الفنية والمالية الضرورية لإصلاح مسارها، لتحفيز المستثمرين وبث روح الطمأنينة في نفوسهم على الإستثمار للاستفادة من الربح الرأسمالي المتوقع أن يحدث في المستقبل بعد أن ينمو نشاطها ويزدهر.

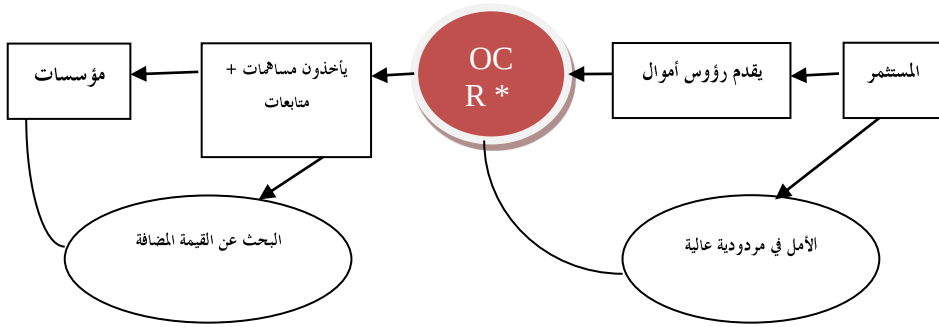
2-4 آلية التمويل عن طريق رأس مال المال المخاطر:

يمكن توضيح مختلف الإجراءات التي يمر بها التمويل عن طريق شركات رأس المال المخاطر في 03 مراحل:¹⁷

- المرحلة الأولى من نشاط هذا النوع من الشركات، تقوم هذه الأخيرة بتجميع الموارد المالية ومن هنا تظهر قدرة المساهمين في هذه الشركة ومهارتهم في تجميع الأموال وجذب المستثمرين.

- المرحلة الثانية هي البحث التي يتمثل هدفها في إدارة ملفات الترشيح التي تقدم من طرف المشاريع الطالبة لهذا النوع من التمويل، ثم يتم تصنيف الملفات واختيار المشاريع الأنسب بحسب درجة المصادقية وذلك بإجراء اختبار معمق للملفات، إضافة إلى تحديد مرحلة وكيفية تدخلها في المشاريع المستفيدة.
- المرحلة الثالثة وفي إطار ممارسة هذا النشاط قد تلجأ شركات رأس المال المخاطر إلى إعادة بيع الاشتراكات وذلك بهدف الخروج من المشاريع الممولة من خلال طرح هذه الاشتراكات في سوق التمويل.

شكل رقم (01): مبدأ وأساس شركات رأس المال المخاطر



Source : ¹⁸ Jean Lachmann (1999) : Capital - Risque Et Capital Investissement, édition Economica paris 1999, p17.

2-5 مزايا وعيوب التمويل برأس المال المخاطر:

يستطيع رأس المال المخاطر *Venture Capital*، أن يوفر للمشروع رأسمال مرنة وطويل الأجل من خلال مشاركته في ملكية المشروع إضافة إلى المساعدة الإدارية للشركات الناشئة والنامية (م ص و م)، إذ من المفترض أن الشركات التي تحصل على تمويل لرأسمالها في ظل مستوى مخاطرة أعلى في السوق سوف تجني عائدات مالية أعلى من العادية، ويمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب هذه الآلية للتمويل في النقاط التالية:

أ - المزايا: ¹⁹

تتضح مزايا رأس المال المخاطر كأسلوب للتمويل والاستثمار فيما يلي:

• المشاركة: إن أصحاب التمويل يعتبرون شركاء في الجدوى والمسؤولية، فإذا كان صاحب المشروع يعتبر من خلال رأسماله المؤسس للشركة فإن شركة رأس المال المخاطر تقوم بالوساطة بين الطرفين مقابل حصة ربح تحصل عليها، والأطراف تتمثل في المستثمر وهو صاحب المال الذي يريد استثماره، والممول أي الذي يقوم بدور شركة رأس المال المخاطر في إدارة صندوق المخاطر مقابل حصة من الربح يحصل عليها وهي من 15 % إلى 30 % حسب الاتفاق بالإضافة إلى 2.5 % مقابل المصاريف الإدارية سنوياً، كما تتحمل جزءاً من الخسارة حالة حصولها، كما أن الدعم العملي الذي يقدمه الممول مفيد للمؤسسة ويساعد في نجاحها، وهي تفتح المجال للمشاركة الطويلة الأجل حيث لا تباع الحصة إلا بعد أن تستوي الشركة وتصبح قادرة على الإنتاج والنمو وهذا لا يتوفر في الديون قصيرة الأجل.

• الانتقاء: أمام الممول فرصة لاختيار الموضوع الواعد فكثير من المشاريع الجديدة تكون عالية المخاطر ولكنها تكون ذات أرباح عالية وتتضاعف بعد ذلك قيمة أصولها، بينما في حالة القرض تبحث البنوك عن الشركات المليئة (صاحبة القدرة على السداد) ولا تبالي بمستقبل الشركة وإمكانية نجاحها، ولذلك فهي تستهدف الشركات الكبيرة والمستقرة والتي غالباً ما تكون قد توقفت طاقتها للابتكار، ويكون مفيداً للغاية للتنمية الاقتصادية.

• المرحلية: من خصائص رأس المال المخاطر أن التمويل يتم على مراحل وليس على دفعة واحدة، هذه المرحلية تلائم التمويل بالمشاركة وذلك أنه في عقد المشاركة يضطر المستثمر للرجوع إلى الممول للحصول على التمويل التالي وفي هذا ضمان لصديق المستثمر في عرض نتائج الأعمال ويعطي الفرصة حين فشل المشروع قبل تضاعف الخسارة، أو تعديل خطط المشروع وإصلاح مساره.

• التنوع: يمكن للممول أن يوزع تمويله على عدة مشاريع متباينة المخاطر، بحيث ما تخسره شركة تعوضه الأخرى ثم إن المشاركة تفتت الخطر ومن ثم تكون القدرة على تحمل المخاطر أعلى من القرض، فضلاً عن الرقابة والمتابعة من الشريك تجنب المشروع من الدخول في مغامرات.

• التنمية والتطوير: إن هذا النوع من المشاركة قادر على تمويل مشاريع عالية المخاطر ومن ثم يستطيع أن يفتح مجالات للاستثمار لا يطرقها إلا الرواد القادرون ويعوضه عن هذا

الخطر ما يتحقق من مكاسب وعائد كبير، وهذا ما ثبت في تمويل شركات مبتدئة كأبل ومايكروسوفت.... وغيرها وكانت التقنية القائمة بها شبه مجهولة ولم تتحمس لها مصادر التمويل التقليدية.

• توسيع قاعدة الملكية: يستمر التمويل حتى تنضج المؤسسة وتستوي، وبعدئذ يمكن أن تباع لمستثمر آخر يشده نجاح الشركة ونوع نشاطها، أو تطرح كأسهام على المساهمين ويمول العائد من إرتفاع رأس المال مشاريع أخرى جديدة.

ب - العيوب:²⁰

• إرتفاع درجة المخاطرة في المنشآت الممولة بهذه الأداة وصعوبة إتخاذ القرار بسرعة لكثرة الأطراف التي تشارك فيه.

• الحقوق المتولدة للمخاطرين عن المشاركة (كالمشاركة في القرارات والتدخل في توجيه مسار المشروع).

• تطلب مبالغ مرتفعة ، في حالة نجاح المشروع لاسترداد حصص المخاطرين (لكن ينبغي أن لا ننسى بطبيعة الحال أن ذلك ما يقيم ميزان العدالة، حيث تعتبر هذه المبالغ المجازفة التي قبلها المخاطرون وقت الإنشاء، والتي كان من الممكن أن تعرضهم لفقدان كافة أموالهم التي شاركوا بها في المشروع).

2-6 أنماط التمويل برأس المال المخاطر:

عمليات رأس مال المخاطر تمول المؤسسات الناشئة والتي تنمو بطريقة متسارعة وتختلف عمليات رأسمال المخاطر حسب المرحلة التي وصلت وتتواجد بها المؤسسة وهي أربعة مراحل أساسية:²¹

➤ رأسمال الإنشاء Capital- Création: يتولى رأسمال الإنشاء تمويل مؤسسات ناشئة مبتكرة تحيط بها العديد من المخاطر ولديها أمل كبير في النمو والتطور، وتنقسم هذه المرحلة إلى مرحلتين:

• رأسمال ما قبل الإنشاء أو قرب الانطلاق Capital D'amorçage: يخصص لتغطية نفقات البحث و التجارب وتطوير النماذج العملية والنماذج التجارية للسلعة الجديدة. وكذلك تجريب السلعة في السوق ومعرفة مدى الإقبال عليها، وهو تمويل صعب نظرا لخطورة احتمال الفشل لدى مؤسسة ليس لها كيان قانوني في هذه المرحلة.

• رأسمال الانطلاق Capital De Démarrage: يمثل المرحلة الأساسية لتدخل رأسمال المخاطر ويخصص لتمويل المشاريع في مرحلة الإنشاء أو بداية النشاط ويتفرع بدوره إلى مرحلتين: الانطلاق أو البداية بمعناه الضيق الذي يغطي مرحلة ما قبل البداية التجارية لحياة المشروع ثم المرحلة الأولى من التمويل والتي تغطي نفقات البداية التجارية، وتجمع هذه المرحلة كل المخاطر التي يعاني منها مشروع جديد وشركات رأسمال المخاطر هي الوحيدة التي تقبل تمويل المشروع خلال هذه المرحلة.

➤ رأسمال التنمية Capital De Développement: وهي مرحلة توليد الإيرادات وتهدف هذه المرحلة إلى تمويل تنمية وتطوير شركات قائمة والتي تحتاج إلى متطلبات تمويلية خاصة وتقدم أفاق نمو جذابة وتنقسم إلى مرحلة التوسع ومرحلة النضج.

➤ رأسمال تعاقب أو تحويل الملكية Capital – Transmission: يوفر رأس المال المخاطر في هذه المرحلة الغطاء التمويلي الكافي لتمويل عمليات انتقال وتحويل السلطة الصناعية والمالية في المشروع إلى مجموعة جديدة من الملاك ويطلق عليها أيضا رأس المال المتعاقب.

➤ رأسمال التصحيح أو إعادة التدوير Capital Retournement: يخصص رأسمال التصحيح للمشاريع القائمة فعلا ولكنها تمر بصعوبات خاصة، وتتوفر لديها الإمكانيات الذاتية لاستعادة عافيتها، ولذلك فإنها تحتاج إلى إنهاض مالي فتأخذ مؤسسة رأسمال المخاطر بيدها حتى تعيد ترتيب أمورها، وتستقر من جديد في السوق، وتصبح قادرة على تحقيق أرباح.

3- مكانة وواقع شركات رأس المال المخاطر في الجزائر:

3-1 المنظومة القانونية لتمويل برأس المال المخاطر:

تأخرت الجزائر كثيرا في إصدار إطار قانوني يتعلق بالتمويل التساهمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالبرغم من تأسيس أول مؤسسة مالية توفر تمويل برأس المال المخاطر في سنة 1991 ضمن الشراكة الأوروبية، غير أن الجزائر تأخرت كثيرا في إصدار قانون يعرف وينظم رأس المال المخاطر.

وقد حضيت مؤسسات رأس المال المخاطر بإطار قانوني خاص بها مع صدور القانون رقم 06-11 في الجريدة الرسمية عدد 42 الصادرة في 25 جوان من سنة 2006،

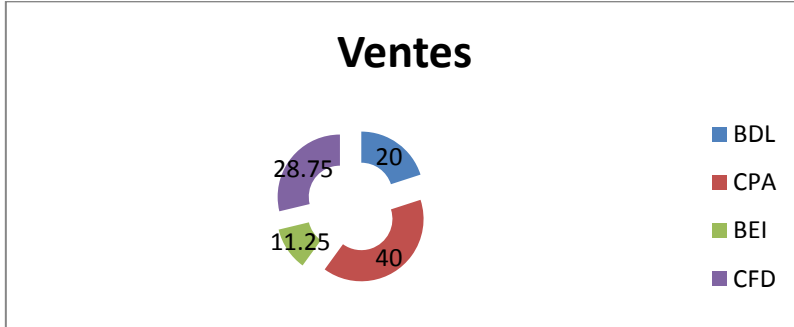
جاء لتنويع المنظومة التمويلية وتطوير وساطة مالية غائبة شبه كلياً في الساحة الوطنية، حيث يشير المشرع في المادة الأولى أن هذا القانون يهدف إلى تحديد شروط ممارسة نشاط رأس المال الإستثماري ويحدد في الوقت نفسه كيفية إنشاء شركة التمويل برأس المال الإستثماري وسير نشاطاتها، ويحتوي هذا المنشور القانوني على مجموعة من المواد تم تقسيمها إلى ستة فصول.²² إضافة إلى ذلك جاء قانون 2005 بتحفيظات ضريبية لنشاط شركات رأس المال المخاطر.

2-3 شركات رأس المال المخاطر في الجزائر:

لا تزال تطبيقات رأس المال المخاطر في الجزائر في مرحلتها الجينية، حيث لا يتعدى عارضي الوساطة برأس المال التساهمي 05 مؤسسات تمويل تدير 05 صناديق متواضعة الموارد، وهي كالآتي:²³

➤ الشركة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة (FINALEP): يمكن اعتبار المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة بمثابة رائدة وعميدة صناعة رأس المال الإستثماري في الجزائر، وقد أنشئت في أفريل 1991 في شكل شركة مساهمة ذات رأس مال قدر بـ 73.75 مليون دج مقسم وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم (02): مساهمين في رأس مال FINALEP



Source : ²⁴FINALEP, www.finalep.dz.com

وقد قامت الشركة برفع رأسمالها إلى 159.25 مليون دج سنة 2000، ثم إلى 191.70 مليون دج سنة 2005 (تم رفع رأسمالها من تخصيص النتائج المحققة).

➤ الشركة المالية للاستثمار المساهمة والتوظيف (SOFINANCE): هي مؤسسة مالية ذات أسهم هدفها الإستثمار والمشاركة والتوظيف، تأسست بتاريخ 04 أفريل 2000 حيث بلغ رأسمالها الإجمالي ما يقارب 5 مليار دج، لكن انطلاقها الفعلية في مباشرة نشاطها

كانت في 09 جانفي 2001 وهو التاريخ الذي حصلت فيه على الإعتماد من بنك الجزائر، وبمقارنة الشركة بنظيراتها في الدول المتقدمة نجد أن نسبة مساهمتها في التمويل هي نسبة ضئيلة جدا تتراوح بين 10-35 %، أما عن نشاطها فهو لا يغطي كل القطاعات بل ينحصر في الصناعات التحويلية للمنتجات الغذائية وتخزين المنتجات الفلاحية ومواد التغليف وصناعة الألبسة وتحويل الخشب واستغلال الثروات المنجمية وهذا ما يعني الإهتمام بالصناعة التحويلية التي تمثل نشاط ضئيل المخاطر كما هو معروف.

➤ الشركة الجزائرية السعودية للاستثمار (ASICOM): أنشأت الشركة الجزائرية السعودية للاستثمار بموجب إتفاقية بين الجزائر والمملكة العربية السعودية سنة 2004، وتعد أول مؤسسة حكومية متخصصة في رأس المال المخاطر بالجزائر، حدد رأس مالها بثمانية مليارات دينار جزائري (حيث تم اقتسام رأس المال المكتتب مناصفة بين الحكومتين على أن يتم دفع النصف عند التأسيس، ويدير الشركة مجلس إدارة مكون من ستة أعضاء، يضم ثلاثة أعضاء من كل دولة).

➤ الجزائر استثمار (ELDJAIR ISTITHMAR): مؤسسة رأس مال استثماري، يحوز رأسمالها البالغ واحد مليار دينار جزائري بنكان عموميان، بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنسبة 70% والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنسبة 30%، وقد تم تسليمها الإعتماد من أجل بداية نشاطها من طرف وزارة المالية في 06 ماي 2010.

➤ الصندوق المغربي لرأس المال الإستثماري (MPEF Maghreb Private Equity Fund): ينشط هذا الصندوق بثلاث دول مغربية: الجزائر، تونس، المغرب ويسير عن طريق مجمع TUNIVEST GROUP، بدأ نشاطه لأول مرة في تونس سنة 2000 من طرف المؤسسة المالية الدولية SFI التي ساهمت في الإستثمار شمال إفريقيا وكمحلة أولى بدأت بالاستثمار في كل من الجزائر، تونس والمغرب لتنتقل بعد ذلك إلى ليبيا في المرحلة الثانية.

3-3 وضعية رأس المال المخاطر في الجزائر:

رغم المبادرة المتواضعة التي قامت بها الجزائر في إنشاء مؤسسات مالية تقدم تمويلات بمنهج مغاير عن القروض التقليدية، إلا أن التمويل برأس المال المخاطر (الإستثماري) يعتبر متواضع حتى لا نقول معدوم وبعيد كل البعد عن مؤسسات التمويل

برأس المال المخاطر المعاصرة، واقتصرت المساهمة في رأس المال على مؤسسات إقتصادية عمومية أو مختلطة تنشط في قطاعات ليست إبتكارية، كما تجدر الإشارة إلى صعوبة تقييم مهنة رأس المال المخاطر في الجزائر كون المبالغ هامشية ومتواضعة من حيث الكم والمبالغ المستثمرة، إضافة إلى أنها غير متوافرة بصفة دورية.

3-4 عوائق صناعة شركات رأس المال المخاطر في الجزائر:

تتم الإشارة من خلال هذه النقطة إلى بعض المعوقات التي تعيق تطور وصناعة سوق رأس المال المخاطر في الجزائر:

- ✓ تواضع الدعم الحكومي ودعم القطاع الخاص لنشاط رأس المال المخاطر.
- ✓ عدم ملائمة اللوائح والأنظمة القانونية والتجارية في الجزائر لطبيعة رأس المال المخاطر، مثل نظام الشركات وأنظمة سوق المال.
- ✓ عدم توافر المعلومات والبيانات عن نشاط رأس المال المخاطر في الجزائر.
- ✓ ضعف مخرجات الكليات العلمية وغياب التعليم التطبيقي القائم على الإبتكار.
- ✓ قلة وعي المستثمرين بأهمية رأس المال المخاطر وتفضيلهم للاستثمارات التقليدية مثل العقار والمقاولات.

- ✓ ندرة الخبرات المحلية المؤهلة لإدارة إستثمارات رأس المال المخاطر.
- ✓ عوائق تنظيمية وقانونية ورقابية تعيق نشاط رأس المال المخاطر من عدة نواحي مثل استقطاب المستثمرين الأجانب في رأس المال المخاطر، أو إنشاء شركات خاصة، فلا يوجد قانون واضح وتنظيم خاص ينظم صناعة رأس المال المخاطر في الجزائر، كما أن نظام الشركات الحالي لا يشجع على قيام هذه الصناعة.

الخاتمة

يمكن أن نخلص في الختام إلى أن رأس المال المخاطر يعتبر بديلا تمويليا بامتياز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهو بمثابة الحل الأمثل للمشاكل التمويلية التي يواجهها هذا النوع من المؤسسات، وهو ما تثبته مختلف التجارب والنجاح الباهر الذي حققته هذه الطريقة التمويلية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا.

أما فيما يخص حالة الجزائر، فإن صناعة رأس المال المخاطر تعتبر حديثة النشأة ولا تزال في المرحلة الجينية، حيث لم يتم وضع الإطار التشريعي والقانوني

الخاص بها إلا منذ مدة قصيرة، وما زال الكثير مما يجب عمله من أجل النهوض بهذه الصناعة الواعدة، وحتى تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاوز مشاكل التمويل ولعب الدور المنتظر منها في الإقتصاد الوطني، خاصة في الوقت الراهن إثر انهيار أسعار البترول وتوجه الدولة نحو سياسة التنويع الإقتصادي والذي هو بحاجة إلى إيجاد بدائل تمويلية ملائمة.

بعد دراسة أهمية ودور شركات رأس المال المخاطر كبديل تمويلي وفعاليتها في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص، نرى أنه من الضروري تقديم بعض الضوابط والتوصيات الواجب تبنيها قصد النهوض بهذه الصناعة الواعدة وتوسيع العمل بها في كافة القطاعات ومجالات الإستثمار:

✓ تهيئة البيئة القانونية والتنظيمية المساندة لاستثمارات رأس المال المخاطر من خلال سن نظام لرأس المال المخاطر وتأسيس هيئة حكومية لتطبيقه.

✓ تشجيع إنشاء شركات رأس المال المخاطر في الجزائر بغض النظر عن جنسيتها.

✓ مراجعة القانون التجاري ونظام الشركات الحالي والعمل على تطويره لخدمة نشاط رأس المال المخاطر.

✓ مراجعة أنظمة سوق المال وأنظمة الإستثمار الأجنبي وتطويرهما لدعم نشاط رأس المال المخاطر.

✓ الدعم الحكومي المباشر لصناديق رأس المال المخاطر، خصوصا تمويل المشاريع في مرحلة الفكرة أو المراحل الأولية.

✓ تكوين الموارد البشرية المتخصصة في مختلف الميادين لتدعيم صناعة رأس المال المخاطر.

✓ الإستعانة بالخبرات الأجنبية لنقل تقنيات رأس المال المخاطر من الدول المتقدمة إلى الجزائر.

✓ زيادة مساهمة القطاع الخاص وخصوصا المصارف في تمويل رأس المال المخاطر.

✓ تشجيع المبدعين والمبتكرين ماديا ومعنويا.

✓ نشر الوعي حول تمويل رأس المال المخاطر بين أوساط المستثمرين.

✓ تطبيق الحلول اللازمة لتجاوز العوائق التي تقف أمام هذا النشاط في الجزائر.

المراجع والهوامش

- 1- حسين رحيم، بوعبد الله هيبه (2015): تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق رأس المال المخاطر: تم الإطلاع عليه بتاريخ 2017/07/30 على : <http://platform.almanhal.com/Article/Preview.aspx?ID=75003>
- 2- سحنون سمير (2013): فرص تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برأس المال المخاطر، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية - تخصص إقتصاد التنمية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، ص 19.
- 3- عمار شلابي (دون سنة نشر): دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، المؤسسة وقضايا التنمية، ص 259.
- 4- مدونة النصوص القانونية والتنظيمية خاصة بقطاع م ص م، القانون التوجيهي رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق 12 ديسمبر 2001 يتضمن القانون التوجيهي لترقية م ص م ، ص 17.
- 5- برنو نور الهدى (دون سنة نشر): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - مراحل تطورها ودورها في التنمية، المركز العربي الديمقراطي، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2017/08/02 على: <http://democraticac.de/?p=40830>
- 6- لرقط فريدة (2003): دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها، الملتقى الدولي حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطویرها في الإقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس - سطيف، ماي 2003، ص 07.
- 7- سحنون سمير، مرجع سبق ذكره، ص 73-74، بتصرف.
- 8- Jean Lachmann (1996) : le capital risque au cœur du financement de l'innovation, revue problèmes économique n°2658, p3.
- 9- سحنون سمير، مرجع سبق ذكره، ص 89.
- 10- Jean Lachmann (1999) : Capital Risque Et Capital Investissement, édition Economica paris 1999, p17.
- 11- Richard Thompson (2008): Real Venture Capital: Building International Businesses, Palgrave Macmillan, China, P6.
- 12- محمد سعد الناصر (2012): رأس المال المخاطر: نموذج واعد لتمويل المشروعات الريادية في المملكة العربية السعودية

- 13- Emmanuelle Dobocage, Dorothée Rivaud-Danset (2006), Le Capital - Risque, Edition La Découverte, Paris – France, P 6.
- 14- عبد الله بلعدي (2008): التمويل برأس المال المخاطر - دراسة مقارنة مع التمويل بنظام المشاركة، مذكرة ماجستير تخصص إقتصاد إسلامي، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر- باتنة، ص 88.
- 15- محمد زيدان، إدريس رشيد (2006): الهياكل الجديدة الداعمة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف يومي 17 و 18 أفريل 2006، ص 512.
- 16- ضياف عليّة، حمّانة كمال (2016): رأس المال المخاطر: إتجاه عالمي حديث لتمويل المؤسسات الناشئة، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد 05/ جوان 2016، ص 171.
- 17- بربيش السعيد (2007): رأس المال المخاطر بديل مستحدث لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- دراسة حالة (SOFINANCE)، ص 8، بتصرف.
- 18- *OCR : Organise Capital Risk
- 19- Jean Lachmann, op.cit , p17.
- 20- رويّنة عبد السميع، حجازي إسماعيل (2006): تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق شركات رأس المال المخاطر، مقدمة بالملتقى الدولي حول " متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، الشلف يومي 17 و 18 أفريل 2006، ص 309-310.
- 21- بربيش السعيد، مرجع سبق ذكره ، ص 10.
- 22- المرجع نفسه، ص 9-10، بتصرف.
- 23- Journal Officiel De La République Algérienne N°42/ Loi 06-2006. Apparus Le 25/06/2006.
- 24- ضياف عليّة، حمّانة كمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 178.
- 25- FINALEP, www.finalep.dz.com .

تحويل الدخل جغرافيا كاستراتيجية للتخطيط الضريبي في الشركات المتعددة

الجنسيات- دراسة حالة شركة Google.Inc -

Shifting income geographically as a strategy for tax planning in multinational corporations

- Google.Inc Case Study -

أ. د بن عمارة منصور

أ. جلابة علي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة - الجزائر

FSESG, Badji Mokhtar University, Annaba - Algeria

الملخص

في حين أن الإقتصاد العالمي الحديث يتسم بالتكامل والترابط لحد كبير، لا تزال هناك فروق جوهرية بين الأنظمة الضريبية للدول، وهو ما يتيح دوافع موضوعية للشركات المتعددة الجنسيات لتنفيذ ممارسات التخطيط الضريبي، من خلال بناء إستراتيجيات لنقل الدخل جغرافيا واختيار الاختصاص الضريبي المنخفض كمكان لاستلامه، ومن أجل الإجابة على الإشكالية، قمنا بدراسة حالة شركة Google.Inc الأمريكية التي تنشط في قطاع التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، من خلال تحليل خطتها الضريبية والوقوف على حوصلة أدائها الضريبي للفترة الممتدة من سنة 2013 إلى غاية سنة 2016، وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعتمد إستراتيجية تسمى بالساندويتش الهولندي الايرلندي المزدوج والتي ساهمت بشكل فعال في نقل جزء كبير من دخلها غير التجاري من الأصول غير الملموسة جغرافيا ليصبح دخلا بلا جنسية ولا يخضع للضريبة في أي مكان، وهو ما ساهم في تحقيق وفورات ضريبية جد معتبرة خلال فترة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الضريبي؛ نظام ضريبي؛ نقل الدخل؛ شركات متعددة الجنسيات؛ حالة Google.

Abstract

While the modern global economy is highly integrated and interconnected, there are still significant differences between the tax systems of countries, which provide objective motivations for multinational companies to implement tax planning practices, by building strategies to shift income geographically and choose low tax jurisdiction as a place to receive. In order to answer the problem, we studied the case of Google Inc. Which is active in the sector of technology and modern technologies, through the analysis of its tax plan and to determine the tax performance of the period from 2013 to 2016, the study found that the institution adopts a strategy called the Dutch sandwich, Effectively transferred a large part of its non-commercial income from intangible assets geographically to income without nationality and not taxable anywhere, which contributed to the achievement of considerable tax savings during the study period.

Key words: tax planning; tax system; shifting income; Multinational companies; Google case.

مقدمة

بالمعنى التنظيمي، يتم فرض الضرائب من أجل تحقيق أهداف مجتمعية مختلفة، نتيجة لذلك، تتجلى هذه الأهداف بمعدلات ونظم ضريبية مختلفة في بلدان مختلفة، حيث نجد بعض الدول تقدم إعفاءات وخصومات ضريبية للشركات كي تحفز الإستثمار المحلي والعمالة، في حين لا يقدم البعض الآخر أي حافز. وبالمثل، قد تختلف الاستثناءات والخصومات المسموح بها لتحديد الدخل الخاضع للضريبة من بلد إلى آخر.

من جهة أخرى، من المعلوم أن ضريبة الدخل المستحقة يتم احتسابها بشكل عام بناء على متغيرين هما القاعدة الضريبية ومعدل الضريبة، ونظراً لأن معدل الضريبة عادة ما يكون رقماً ثابتاً يحدده القانون، نجد أن الشركات المتعددة الجنسيات تلجأ إلى ممارسات التخطيط الضريبي لتخفيض قاعدتها الخاضعة للضريبة، وتسعى لبناء إستراتيجيات من أجل الاستفادة من الفروقات القائمة بين الأنظمة والمعدلات الضريبية في مختلف الدول.

إشكالية البحث:

في ظل ما سبق ذكره تتبلور معالم إشكالية الدراسة على النحو التالي:

"كيف يتم إستغلال الإختلاف في الأنظمة الضريبية بين الدول لتنفيذ ممارسات التخطيط الضريبي في الشركات المتعددة الجنسيات؟".

فرضيات الدراسة:

- ✓ الفرضية الأولى: تتيح الفروقات القائمة بين الأنظمة الضريبية فرصاً للشركات المتعددة الجنسيات للتخطيط لأعبائهم الضريبية وتخفيضها.
- ✓ الفرضية الثانية: تسعى الشركات المتعددة الجنسيات لاختيار الاختصاص الضريبي المنخفض كمكان لاستلام الدخل من خلال ممارسات التخطيط الضريبي.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أسباب وجود فروقات في الأنظمة الضريبية بين الدول ومدى سعي الشركات المتعددة الجنسيات للاستفادة من الفرص المتاحة لنقل الدخل إلى اختصاصات ضريبية منخفضة، إضافة إلى أهداف أخرى نسوقها كآتي:
- ✓ توضيح مفهوم التخطيط الضريبي

- ✓ تحليل دوافع قيام الشركات المتعددة الجنسيات بممارسات التخطيط الضريبي؛
- ✓ الوقوف على مدى استخدام شركة Google.Inc لاستراتيجية تحويل الدخل جغرافيا في خططها الضريبية.

محااور الدراسة :

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة، فقد تضمنت الدراسة المحاور التالية :

أولاً : مفاهيم أساسية حول التخطيط الضريبي

ثانياً : التخطيط الضريبي بإستخدام إستراتيجية نقل الدخل جغرافيا.

ثالثاً : قراءة في الخطة الضريبية لشركة Google. Inc

أولاً : مفاهيم أساسية حول التخطيط الضريبي

1-1 تعريف التخطيط الضريبي :

يتكون التخطيط الضريبي من مصطلحين وقبل أن نعرف التخطيط الضريبي لا بد من سرد معنى كلا من الضريبة والتخطيط، فالضرائب هي اقتطاعات ذات ميزة جبرية تفرضها الحكومة بدون مقابل من أجل الصالح العام⁽¹⁾، في حين أن التخطيط هو عملية التحديد المسبق للعوامل اللازمة لتحقيق مجموعة من الأهداف، تصميم وسيلة فعالة لتحقيق بعض الأهداف المستقبلية (Kohler's Dictionary for Accountants).⁽²⁾ أما التخطيط الضريبي فيعرفه Hoffman. Jr (1961) على أنه: "قدرة المكلفين بالضريبة على ترتيب أنشطتهم المالية بطريقة تجعلهم يسددون الحد الأدنى من الضرائب".⁽³⁾

في حين عرفه Jeff Pniowsky (2010) بصفة عامة على أنه: "هيكلية شؤون المؤسسة من أجل تأجيل أو تقليل أو حتى القضاء على مبلغ الضرائب المستحقة للحكومة".⁽⁴⁾ كما تم تعريف التخطيط الضريبي على أنه: "ترتيب الشخص لشؤونه المالية على نحو ما دون انتهاك الأحكام القانونية بأي شكل من الأشكال، مع الاستفادة الكاملة من جميع الإعفاءات الضريبية، الحسومات والبدائل وغيرها من الإعانات أو المزايا المسموح بها بموجب القانون".⁽⁵⁾

أما منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (2017) فقد عرفت التخطيط الضريبي على أنه: "ترتيب أعمال الشخص و/ أو شؤونه الخاصة لتقليل المسؤولية الضريبية".⁽⁶⁾

نشير هنا أنه من أجل الفهم الصحيح لمصطلح التخطيط الضريبي، ينبغي توضيح الفرق بينه وبين التجنب والتهرب الضريبيين، فعلى الرغم من أن نتائج كل هذه الثلاثة مماثلة (الحد من الضرائب المدفوعة للدولة)، فإنها تختلف على نطاق واسع عن بعضها البعض من حيث التصنيف القانوني، فالتعريف الأكثر انتشاراً للتهرب الضريبي هو أنه: "تجنب دافع الضرائب سداد الضريبة دون تفادي التزامه بها، حتى يتسنى له الإفلات من دفع الضريبة المستحقة بلا شك وفقاً للقانون الضريبي السائد في بلده"⁽⁷⁾، لذلك فإن مصطلح "التهرب الضريبي" يشير عادة إلى تخفيض الضرائب بوسائل غير قانونية. أما التجنب الضريبي فعادة ما يتم استخدام شروطه بالتبادل مع التخطيط الضريبي، فأحياناً يتم استخدام التخطيط الضريبي لوصف "التجنب الضريبي المقبول"⁽⁸⁾، فهما يشيران إلى إجراءات دافعي الضرائب التي تتوافق مع القانون، ولكن لا تزال تؤدي إلى تخفيض الضرائب في بعض الأحيان إلى المستوى غير المقصود من المشرعين.

1-2 دوافع التخطيط الضريبي

نجد أن الدافع الأساسي وراء تبني الشركات لأنشطة التخطيط الضريبي هو محاولة الاستفادة مما تتيحه القوانين الضريبية من غموض وثغرات إضافة إلى حوافز وإعفاءات ومزايا ضريبية، لتحقيق عوائد مالية (وفورات ضريبية)، والتي سيكون لها أثر على صافي الربح بعد الضرائب، ما سينعكس إيجاباً على أداء وقيمة المؤسسة وتحسين قدرتها التنافسية.

وفقاً لهذا الخط، نجد أن الفروقات بين الأنظمة الضريبية للدول من أهم الدوافع الموضوعية لممارسة أنشطة التخطيط الضريبي، حيث تتيح فرصاً أفضل للشركات من أجل وضع خطط ضريبية فعالة، خاصة منها المتعددة الجنسيات (MNC)، وتشمل هذه الفروقات أساساً مايلي:⁽⁹⁾

أ- مبادئ مختلفة: فيما يتعلق بالالتزام الضريبي هناك مبدآن أساسيان، الأول هو مبدأ الشخصية والذي بموجبه على الشخص أن يدفع الضرائب إلى البلد الذي ينتمي إليه، والثاني هو مبدأ الإقليمية حيث ينبغي على الشخص أن يدفع الضرائب إلى البلد الذي يحصل فيه على الدخل أو الثروة، فإذا كان الاختصاص الضريبي يستند إلى مبدأ الإقليمية، فإن الضرائب تفرض فقط على جميع الإيرادات الخاضعة للضريبة في البلد المعني، أما إذا كان الاختصاص الضريبي مبنيًا على مبدأ الشخصية، تفرض البلد

الضرائب على كامل المداخل الخاضعة للمكلفين بالضريبة الذين ينتمون إليها عبر كامل أنحاء العالم، وتتبع البلدان مبادئ مختلفة وقد تختلف مع تعريف المكلفين بالضرائب، الشيء الذي يتيح الكثير من فرص التخطيط الضريبي.

ب- ضرائب مختلفة: معظم الدول تفرض ضرائب الدخل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين ولكنها تعالج دخل تحويل الممتلكات بشكل مختلف، فعلى سبيل المثال، لا تفرض بعض الدول ضرائب على دخل نقل الممتلكات، وحتى إذا فرضت ضرائب الدخل على الأفراد والشركات، قد تعتمد معدلات مختلفة، فعلى سبيل المثال، تعتمد بعض الدول معدل ضريبة تناسبي والبعض الآخر معدل ضريبة تصاعدي، مما ينتج عنه اختلاف في العبء الضريبي من بلد إلى آخر.

ت- أسس ومعدلات ضريبة مختلفة: تقوم الكثير من الدول بتنظيم النمط الضريبي بنفس الطريقة، إلا أن الأسس الضريبية عموماً تنظم بشكل مختلف، ونتيجة لذلك، نجد أن نفس النوع الضريبي له قاعدة ضريبية ضيقة أو واسعة في بلدان مختلفة، ويتعين على المكلفين بالضرائب الدفع بشكل مختلف، أما بالنسبة لضريبة الدخل، تحدد البلدان معدلات مختلفة فقد يصل في بعض البلدان إلى نسبة 50 في المائة، وفي البعض الآخر قد يقل عن نسبة 30 في المائة، كل هذه الحقائق بمثابة شروط مسبقة للتخطيط الضريبي.

ث- أنظمة مختلفة بشأن الازدواج الضريبي: الضريبة الدولية المزدوجة تعني قيام دولتين أو أكثر بفرض نفس الضريبة أو ضرائب مماثلة على نفس دافعي الضرائب، أو دافعي ضرائب مختلفين لنفس النوع الضريبي خلال فترة معينة، ومن أجل الحد من الآثار السلبية للضرائب الدولية المزدوجة، تتخذ جميع البلدان بعض التدابير كطريقة الائتمان الضريبي وطريقة الإعفاء الضريبي، مع ذلك، وبسبب الطرق المختلفة التي تعتمد عليها البلدان، نجد أن فرص خفض الضرائب تبقى مختلفة. إضافة إلى ذلك، فإن الاختلافات في طرق مكافحة التجنب الضريبي، الامتيازات الضريبية، قوانين الضرائب، وغيرها من الجوانب غير الضريبية في مختلف البلدان بمثابة دوافع للشركات للقيام بأنشطة التخطيط الضريبي.

بالتمعن في حقيقة هذه الفروقات والتي ينتج عنها عبء ضريبي مختلف عبر مختلف الدول، نجد أن مردها هو عدم وجود توافق في الآراء حول ما إذا كانت الضرائب

المرتفعة أفضل أم لا، فهناك حجج في كلا الجانبين؛ حيث تحصل الدولة الضريبية المرتفعة على المزيد من المال من سكانها، ولديها القدرة على تقديم خدمات أفضل، بما في ذلك فوائد أفضل للرعاية الاجتماعية، في حين قد لا تسمح الضرائب الأقل للدول بتأمين تكاليف عالية من الضمان الاجتماعي والتكاليف الأخرى؛ ومع ذلك، فإن انخفاض الضرائب يمكن القطاع الخاص من التطور بشكل أفضل، فقد يجادل المرء أيضا بأن الأفراد يمكنهم إدارة أموالهم بشكل أكثر فاعلية من الدولة، وبالتالي يجب أن تكون الضرائب منخفضة قدر الإمكان.

أبعد من ذلك، قد يفتقر الإجماع حتى إلى ضرورة فرض ضريبة دخل على الشركات - قد يجادل البعض بأن فرض الضرائب على الدخل على مستوى المساهمة أكثر فعالية، ويمكن أن يحل مشاكل الدولة بشكل أفضل. لكن هناك أيضا بعض الحجج الداعمة للقضاء على ضريبة الدخل على الشركات واستخدام ضرائب دوران، مثل ضريبة القيمة المضافة على سبيل المثال.

3.1 أهمية التخطيط الضريبي؛

تكمّن أهمية التخطيط الضريبي فيما يلي؛⁽¹⁰⁾

- ✓ التخطيط الضريبي يعمل على الوصول بالالتزامات الضريبية إلى حدها الأدنى، وبالتالي يساعد الشركات على توفير الأموال اللازمة للاستثمار والنمو بحيث يصبح التخطيط الضريبي أحد مصادر رأس المال العامل؛
- ✓ يساعد على تخفيف العبء الضريبي بطرق قانونية، لذا فإنه يحقق للمكلف الفرصة الكاملة للتخطيط المالي واتخاذ القرارات التمويلية والاستثمارية على أساس سليم؛
- ✓ التخطيط الضريبي يعمل على زيادة قدرة الشركات على إستغلال أصولها بصورة كفوة، وضمان سهولة الرقابة على عمل وسير الخطة من خلال تحليل الانحرافات والعمل على تصحيحها بالطرق الأفضل؛
- ✓ يضمن التخطيط الضريبي مراقبة الإدارة بصورة مستمرة لسير العمل والخطوات الواجب إتباعها؛
- ✓ يساعد التخطيط الضريبي المكلفين بشكل عام والشركات المدرجة في السوق المالي بشكل خاص من العمل على توجيه إستثماراتها في المجالات التي تحقق لها وفورات ضريبية جيدة.

ثانيا - التخطيط الضريبي باستخدام إستراتيجية نقل الدخل جغرافيا

تستخدم الشركات إستراتيجية نقل الدخل جغرافيا ضمن خططها الضريبية في حالات الاختلاف في المعدلات الضريبية ومخصصات الضرائب عبر الزمن، إضافة إلى موقع ونوع الدخل، ويشير Slemrod (1995) إلى نقل الدخل بوصفه نشاطا بارزا للتخطيط الضريبي يتم بموجبه إعادة تصنيف للمعاملات الحقيقية من أجل أغراض ضريبية.⁽¹¹⁾

يشرح Scholes et al هذه الإستراتيجية في ضوء الخطط الضريبية التي يتبناها دافعوا الضرائب ذوي الدخل المرتفع، لنقل مسؤولية دفع الضرائب والحصول على دخلهم من خلال استخدامهم لوساطة من شأنها أن تقلل من التزاماتهم الضريبية بدلا من أن يحصلوا عليه بأنفسهم، كمثال عن ذلك، الحصول على الدخل من خلال أعمالهم التي تدخل ضمن الشريحة المنخفضة الضرائب (كالتقاع في مناطق يكون فيها معدل ضريبة الدخل منخفض/ بلا ضرائب).⁽¹²⁾

إن هذا السلوك من الممكن أن يكون مربحا خاصة في الدول التي يكون فيها نظام ضريبة الدخل تصاعدي وأيضا في حالة الشركات المتعددة الجنسيات، ونميز هنا بين نوعين فرعيين من الخطط الضريبية: تلك التي تقع تحت سلطة ضرائب واحدة (المعاملات المحلية)، وأخرى لها نطاق دولي (معاملات دولية).

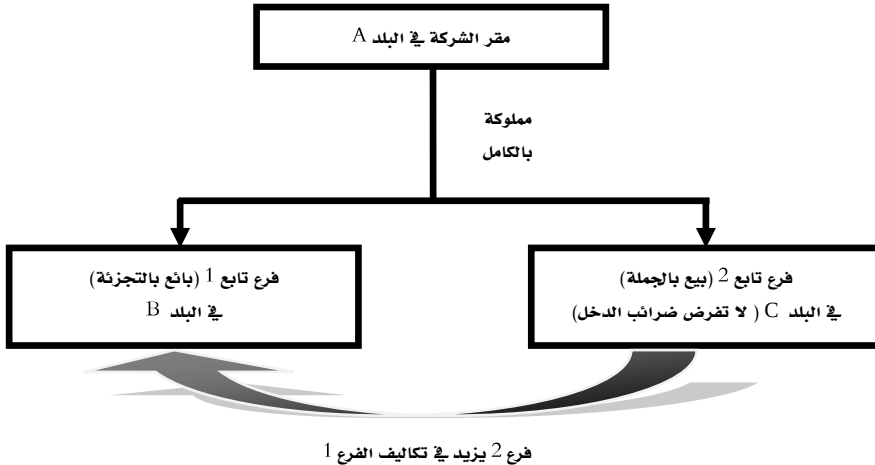
على غرار ما سبق، يرى كل من Fuest & Weichenrieder (2002) أنه عندما تخضع أنواع الدخل المختلفة لمعدلات ضريبية مختلفة، سيكون لدى المؤسسات حافزا لإعلان الدخل في سلة منخفضة الضريبة إذا كان هذا سينقذهم من الاضطرار إلى إعلانه في سلة عالية الضريبة⁽¹³⁾. وفقا لهذا الخط، يمكن القول أنه في ظل إقتصاد مفتوح تستطيع الشركات المتعددة الجنسيات توفير الضرائب عن طريق إنشاء كيانات تابعة في مناطق منخفضة الضرائب، وبعبارة أخرى الشركات التي تعمل في أكثر من منطقة لديها فرص أكبر لتجنب الضرائب في ظل التباين القائم في معدلات الضرائب.

في دراسة لـ Klassen et al (1993) حول موضوع التحويل الجغرافي للدخل، لاحظ الباحثون أن الشركات المتعددة الجنسيات استجابت للتغيرات النسبية في معدلات ضرائب الدخل خلال الفترة من 1985 حتى 1989، أين استخدمت إستراتيجية تحويل الدخل في خططها الضريبية عندما كانت هناك تخفيضات في معدلات ضرائب الدخل في الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، وأوروبا وبلدان أخرى.⁽¹⁴⁾

من جهة أخرى، يمكن أن ترتبط إستراتيجية نقل الدخل جغرافيا أيضا بأسعار التحويل، حيث يرى Martinson et al (1999) أنه مع الإختلاف القائم بين معدلات الضرائب بين الدول المختلفة، فمن المنطقي أن تقوم الشركات متعددة الجنسيات بتصميم سياسات تسعير التحويل الخاصة بها وفقا لمعدلات الضرائب المعنية من أجل تقليل مسؤوليتها الضريبية الإجمالية على مستوى العالم، ويقصد بتسعير التحويل "طريقة تحديد أسعار المواد الخام أو السلع أو الخدمات التي يتم نقلها بين الشركة الأم وشركاتها التابعة، أو بين الشركات التابعة المختلفة، وتشمل هذه التحويلات الداخلية البنود الملموسة وغير الملموسة مثل: المواد الخام والسلع شبه النهائية والسلع التامة الصنع والعائدات والقروض والخدمات المتنوعة. وتصف Hassett & Newmark التسعير التحفيزي المدفوع بالضرائب على أنه "ممارسة الشركات متعددة الجنسيات لترتيب المبيعات الداخلية، بحيث يتم تحقيق معظم الأرباح في بلد منخفض الضرائب".⁽¹⁵⁾

على سبيل المثال، من أجل تقليل الضرائب، تقوم شركة متعددة الجنسيات بنقل البضائع بسعر نقل منخفض إلى فرع/شركة فرعية تقع في بلد ذي معدلات ضريبية منخفضة. سيؤدي هذا السعر المنخفض للتحويل إلى هامش ربح أعلى، وعلى العكس من ذلك، فإن استخدام سعر تحويل عال لشعبة/شركة تابعة تقع في بلد ذي معدلات ضريبية مرتفعة سيزيد من التدفق النقدي بعد الضريبة⁽¹⁶⁾. في شرح كيفية عمل التسعير التحويلي بين الشركات ذات الصلة، يقدم Bruce et al (2005) مثالا توضيحيا كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (9.1): التسعير التحويلي بين الشركات ذات الصلة.



Source: Prepared by researchers based on, Donald Bruce, John Deskins, William F.Fox (2005): On the Extent, Growth, and Efficiency Consequences of State Business Tax Planning, June 2005, P 10.

ويشرح Bruce et al (2005) ذلك، أنه عند التفكير في شركة مقرها في البلد A ولديها ملكية كاملة لفرعين، أحدهما للبيع بالتجزئة في البلد B، والآخر للبيع بالجملة في البلد C، فإن أي زيادة في التسعير الذي يستقبله الفرع 2 سيؤدي إلى تحويل الأرباح من فرع 1 إلى الفرع 2، وهذه المعاملة من شأنها أن تقلل في إجمالي المسؤولية الضريبية، طالما أن الدولة B لا يفرض فيها شرط التقارير الموحدة، ولا توجد ضرائب على دخل الشركات في البلد C.⁽¹⁷⁾

ثالثاً: قراءة في الخطة الضريبية لشركة Google. Inc

3-1 خلفية عامة عن الشركة

يعتبر قطاع التكنولوجيات والتقنيات الحديثة من أهم القطاعات الإستراتيجية في العالم، ومن أبرز الشركات العاملة بهذا القطاع نجد شركة Google. Inc التي تأسست في 04 سبتمبر 1998، والتي يقع مقرها في Mountain view, California- USA. تم إنشاء الشركة من قبل طالبي دكتوراه (Larry Page & Sergey Brin) بجامعة Stanford الأمريكية، وكان أحد الأغراض الرئيسية التي تم وضعها عند انطلاق الشركة هو "إعادة ترتيب المعلومات في جميع أنحاء العالم، وجعلها مفيدة وفي متناول كل مكان"، ومنذ ذلك الحين، وسعت Google نطاق وصولها، ودخلت في نظام تشغيل الهواتف الجوال، وقدمت خدمات الخرائط وتطبيقات الحوسبة السحابية، وأطلقت الأجهزة الخاصة بها. ومع ذلك، فبغض النظر عن مدى تنوع هذه المنتجات فإنها تتعلق جميعها بشيء واحد وهو جذر Google البحث عبر الإنترنت.⁽¹⁸⁾ وتعتبر الشركة واحدة من بين الأربع شركات الرقمية العالمية، والمعروفة بمجموعة GAFA وتتضمن (Google, Apple, Facebook, Amazon).

3-2 إستراتيجية الساندويتش الهولندي الايرلندي المزدوج

في ضوء التقدم التكنولوجي والتوجه الحاد نحو بيئة الأعمال الرقمية، أصبحت الشركات المتعددة الجنسيات تستطيع بيع خدماتها وبضائعها من دون وجود فعلي لها داخل الدولة، وبذلك أصبح من الصعب تتبع موقع جغرافي محدد حيث يتم تلقي الدخل، ضف إلى ذلك أن المصدر الرئيسي لدخل هذه الشركات يكمن في أصول الملكية الفكرية والتي تتميز بكونها غير ملموسة، مما يمكن الشركات من الحصول على ترخيص التقاسم والنقل بسهولة نسبية، بعبارة أخرى، الأصول غير الملموسة المدرة للدخل لا يكون لها عادة ارتباط

جغرافي ثابت ويمكن نقلها دون تكاليف كبيرة (غير ضريبية) من خلال تخصيصها للشركات التابعة للمجموعة المقيمة في البلدان منخفضة الضريبة، وهو ما يدفع بالشركات المتعددة الجنسيات لاستخدام هذه المرونة وإعداد خطط ضريبية تعمل على نقل الدخل جغرافيا وتخفيض الالتزام الضريبي الإجمالي.

في هذا السياق تعتبر الخطة الضريبية التي تستخدمها شركة Google, Inc. للنقل الجغرافي لأصولها الغير ملموسة المدرة للدخل مثالا جيدا عن هذا الطرح النظري، والتي تم تسميتها بإستراتيجية الساندويتش الهولندي الايرلندي المزدوج " Double Irish Dutch Sandwich" ⁽¹⁹⁾ وقد بدأت شركة Google, Inc. خطتها الضريبية في عام 2003 عندما دخلت في إتفاقية مشاركة التكلفة مع فرعها الايرلندي (Google Ireland) المملوك بالكامل للشركة القابضة (Google Ireland holdings)، وبموجب هذه الإتفاقية اكتسبت الشركة القابضة بايرلندا حقا إقتصاديا على تقنيات البحث والإعلانات وغيرها من الأصول غير الملموسة وهذا بالمناطق التي تضم أوروبا وإفريقيا والشرق الأوسط، حيث بدأت الشركة عملياتها الايرلندية بخمسة موظفين. وقد قامت الشركة القابضة بتقديم دفعة غير معلن عنها (undisclosed buy-in) مقابل الحصول على حقوق إستخدام الأصول غير الملموسة التي كانت موجودة آنذاك، ووفقا لاتفاقية تقاسم التكاليف تم الإتفاق على دفع جزء من تكاليف البحث والتطوير المستقبلية لشركة Google, Inc. حيث كانت التكاليف التي تتحملها الشركة القابضة تتناسب مع الحجم الذي تحمله سوق EMEA (السوق العالمية لهذه التقنيات). ⁽²⁰⁾ بالتالي، فقد قامت Google, Inc. بنقل جزء كبير من دخلها المستقبلي من الولايات المتحدة الأمريكية التي يفرض فيها واحد من أعلى معدلات الضريبة على الدخل.

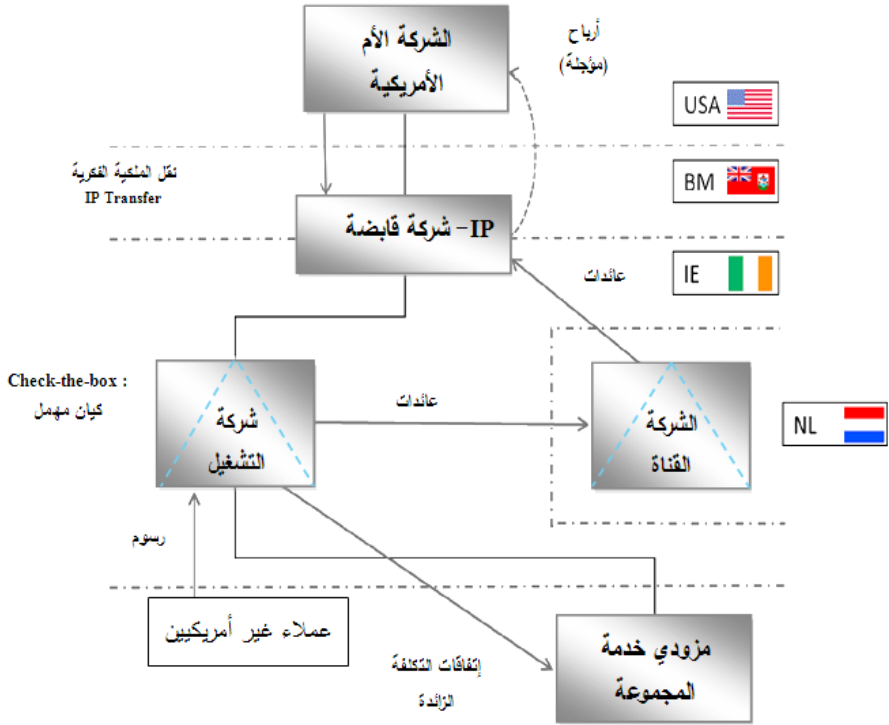
من جهة أخرى، عملت شركة Google, Inc. على إستغلال ثغرة أن القانون الضريبي الأمريكي ينظر إلى الشركة على أنها مقيمة في بلد التأسيس، في حين يعتبر القانون الضريبي الايرلندي الشركة مقيمة في البلد حيث تقع إدارتها المركزية، بسبب هذا التناقض بين القانونين، تم تحويل الشركة القابضة بايرلندا إلى كيان هجين، فقد تم تأسيسها في إيرلندا، لكن إدارتها المركزية كانت في برمودا (بلا ضرائب).

أما الشركة التابعة الهولندية (الشركة القناة) فقد تم تأسيسها لضمان عدم خضوع الدفعات التي تتلقاها الشركة القابضة لضريبة اقتطاع بايرلندا، بعبارة أخرى

يتدخل الفرع الهولندي لتجنب خصم الضرائب على الأرباح التي تغادر الإتحاد الأوروبي، حيث أن الإتاوات المدفوعة من أيرلندا إلى هولندا هي معفاة من الضرائب بموجب توجيه الاتحاد الأوروبي للمصالح والتوجيهات، ولا تفرض هولندا ضريبة على أي مدفوعات، بغض النظر عن حالة إقامة الشركة المستلمة، إضافة إلى ذلك فإن المسؤولية الضريبية للفرع الهولندي لا تتكون إلا من رسوم بسيطة تدفع مقابل استخدام النظام الضريبي الهولندي.⁽²¹⁾

ويمكن توضيح الإستراتيجية التي تعتمد عليها شركة Google.Inc في خطتها الضريبية وفقاً للهيكل الموالى:

الشكل رقم (02): إستراتيجية الساندويتش الهولندي الأيرلندي المزدوج



Source: Clemens Fuest, Christoph Spengel, Katharina Finke, Jost H. Heckemeyer, Hannah Nusser (2013), profit shifting and “aggressive” tax planning by multinational firms: issues and options for reform, discussion paper n°.13-078, centre for European economic research (ZEW), P 04.

باختصار، يتضح من الهيكل أعلاه أن إستراتيجية الشركة لنقل الدخل جغرافياً تستلزم تأسيس شركتين في أيرلندا، إحداهما شركة قابضة (IP-Holding) والأخرى شركة تشغيل (Operating Company)، إضافة إلى الشركة القناة (Conduit Company) التي يتم تأسيسها في هولندا. الشركة القابضة هي شركة تابعة مباشرة للشركة الأم بالولايات المتحدة الأمريكية، والمالك الوحيد لشركة التشغيل والشركة القناة، لكن تتم إدارة هذه الشركة IP-Holding والتحكم فيها في Bermuda وبالتالي تعتبر مقيمة هناك لغرض تجنب الضرائب الأيرلندية، ومن جهة أخرى، يتم معاملتها في الولايات المتحدة الأمريكية كشركة أيرلندية لكون الإقامة الضريبية تقوم على اختصاص التأسيس وفقاً لقانون الضرائب الأمريكي.

نشير هنا، أن العديد من الشركات المتعددة الجنسيات خاصة منها الأمريكية (Apple, Facebook....) تعتبر أيرلندا الوجهة المفضلة لهذه المعاملات بسبب عدة عوامل، من بينها التناسق بين القانون الضريبي الأمريكي والأيرلندي، انخفاض معدل الضريبة على الشركات (12.5 %)، ترتيبات الترخيص والمعاهدات الضريبية المواتية والتي تحد من الضرائب على المعاملات بين الشركات التابعة، إضافة إلى اليد العاملة المتعلمة والمتحدثة بالإنجليزية.

وبهدف الوقوف على مدى استفادة شركة Google Inc من الخطة الضريبية التي تم التطرق لها، نستعرض حصيلة أدائها الضريبي خلال الفترة (2013 - 2016) وما حققته الشركة من فوائد ضريبية وفقاً للجدول الموالي:

الجدول رقم (01): الأداء الضريبي لشركة Google خلال الفترة (2013-2016)				
2016	2015	2014	2013	Billion \$
24.150	19.651	17.259	14.496	صافي الدخل قبل الضرائب
4.67	3.3	3.64	2.28	ضريبة الدخل
19.479	16.348	14.444	12.920	صافي الدخل بعد الضرائب
35 %	35 %	35 %	35 %	معدل الضريبة القانوني
3.782	3.577	2.4	2.7936	الوفورات الضريبية

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على الكشوفات المالية للشركة.

يتضح من خلال الجدول أن الشركة استطاعت أن تحقق وفورات ضريبية جد معتبرة خلال الفترة ما بين 2013-2016 والتي تقدر بـ \$ 12.552 Billion أي بمعدل سنوي يقدر \$ 3.138 Billion ، ويرجع هذا الانخفاض إلى ممارسات التخطيط الضريبي التي تعتمدها الشركة محل الدراسة، فالخطة الضريبية الرئيسية التي تقوم بها الشركة من خلال إستراتيجية نقل دخلها جغرافيا إلى اختصاصات ضريبية منخفضة/بلا ضرائب، تؤدي إلى حقيقة أن جزءا كبيرا من الدخل غير التجاري من الأصول غير الملموسة يصبح دخلا بلا جنسية، ولا يخضع للضريبة في أي مكان.

إن الخطة الضريبية المتبعة من طرف شركة Google.Inc هي مثال واحد فقط على كيفية استخدام الشركات المتعددة الجنسيات لإستراتيجية نقل الدخل جغرافيا في ممارسات التخطيط الضريبي، فحتى وقت قريب إستخدمت شركة Apple بنية مشابهة من خلال الاستفادة من التعريف المتعارض للإقامة الضريبية وفقا لقانون الضرائب الأيرلندي والأمريكي ونقل الملكية الإقتصادية لحقوق الملكية الفكرية بإستخدام اتفاقيات تقاسم التكاليف، علاوة على ذلك، تشير إلى أن الخطط الضريبية القائمة على نقل الدخل جغرافيا ليست محصورة فقط بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات التي تباع الخدمات عبر الانترنت ولكن أيضا للشركات التي تباع السلع الملموسة للمستهلكين من خلال الأعمال التجارية، وأفضل مثال على ذلك الخطة الضريبية للشركة المتعددة الجنسيات [Starbucks](https://www.starbucks.com) والتي تتميز بنموذج أعمال التجزئة الذي يعتمد بشكل كبير على الوجود الكبير في موقع العميل النهائي.

نتائج الدراسة

ختاما لهذه الدراسة يمكن التطرق لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال

النقاط التالية :

✓ التخطيط الضريبي هو عملية ترتيب الشؤون المالية من أجل تسديد أدنى حد ممكن من الضرائب.

✓ الخط الفاصل بين التخطيط الضريبي والتهرب الضريبي هو القانون.

✓ تعتبر الفروقات بين الأنظمة الضريبية للدول من أهم الدوافع الموضوعية لممارسة أنشطة التخطيط الضريبي، حيث تتيح فرصا أفضل للشركات المتعددة الجنسيات من أجل وضع خطط ضريبية. (صحة الفرضية الأولى)

✓ تكمن أهمية التخطيط الضريبي يعمل على الوصول بالالتزامات الضريبية إلى حدها الأدنى، وبالتالي يساعد الشركات على توفير الأموال اللازمة للاستثمار والنمو، وهو ما يجعل التخطيط الضريبي أحد مصادر رأس المال العامل؛

✓ قصد إستغلال الفروق والإختلافات الدولية الموجودة في الأنظمة والمعدلات الضريبية، تعتمد الشركات المتعددة الجنسيات مجموعة من الهياكل والمعاملات والترتيبات كإستراتيجية رئيسية لتحويل الدخل إلى الاختصاصات الضريبية المنخفضة/ بلا ضرائب. (صحة الفرضية الثانية)

✓ تعتمد شركة Google.Inc في خطتها الضريبية على إستراتيجية سميت بالساندويتش الهولندي الايرلندي المزدوج، والتي تقوم على إستخدام كيانات هجينة قصد خلق دخل عديم الجنسية من جهة، ومن جهة أخرى يتم بموجبها نقل الأصول غير الملموسة المدرة للدخل جغرافيا لسلطة ضريبية منخفضة/ بلا ضرائب، إضافة إلى تحويل الإتاوات إلى ملاذ ضريبي وما إلى ذلك.

✓ ساهمت الخطة الضريبية التي تعتمد عليها شركة Google.Inc والقائمة على إستراتيجية نقل الدخل جغرافيا في تحقيق وفورات ضريبية جد معتبرة، وهو ما سينعكس إيجابا على أداء وقيمة الشركة.

قائمة المراجع والهوامش

- 1- Jacques Grosclaude, Philippe Marchessou, droit fiscal général, 3^{ème} édition, édition : Dalloz, paris - France, 2001, P 2.
- 2- Ofuan.J.Ilaboya, Monday.O.Izevbekhai & Friday.L Ohiokha, Tax Planning and Firm Value: A Review of Literature, Business and Management Research (Vol 5, N°2), 2016, P 83.
- 3- William H.Hoffman, Jr, The Theory of Tax Planning, the accounting review (Vol 36, Issue 2), published by American accounting association, April 1961, P 274.
- 4- Jeff Pniowsky, Aggressive Tax Planning: How Aggressive Is Too Aggressive? 2010, P 2, available at: <http://www.tdslaw.com/site-files/aggressive-tax-planning.pdf> (last visited 12 September 2018).
- 5- Geetha.C.A, A Study on Tax Planning Measures Adopted by the Salaried Class in Kerala, Thesis Submitted for the Award of the Degree of Doctor of Philosophy in Commerce, Mahatma Gandhi University, India, 2012, P 57.
- 6- OECD (2017), Glossary of tax terms, available at: <http://www.oecd.org/ctp/glossaryoftaxterms.htm>, (last visited 13 September 2018).
- 7- Chris J. Finnerty, Paulus Merks, Mario Petriccione & Raffaele Russo, Fundamentals of international tax planning, IBFD Publications, Amsterdam, July 2007, P 50.
- 8- Ibid, P 49.
- 9- Caiying Tian, Motivations and Ways for Multi-National Corporation's Tax Planning, International Journal of Business and Management (Vol 4, N° 9), September 2009, P 203.
- 10- جير إبراهيم الداعور، جميل حسن النجار، "أثر التخطيط الضريبي على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية"، رسالة ماجستير تخصص محاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة غزة- فلسطين، 2017، ص ص 52-53.
- 11- Joel Slemrod: Income Creation or Income Shifting? Behavioural Responses to the Tax Reform Act of 1986, the American Economic Review (Vol 85, N° 2), May 1995, P176 .
- 12- Myron S.Scholes & Mark A.Wolfson, Merle Erikson, Michelle Hanlon, Edward L.Maydew and Terry Shevlin, Taxes and Business Strategy: A Planning Approach, Fifth Edition, Pearson Education, Inc, Publishing As Prentice Hall, New Jersey, 2015, P .19

- 13- Clemens Fuest, Alfons J. Weichenrieder, Tax Competition and Profit Shifting : On the Relationship Between Personnel and Corporate Tax Rates, CESifo Working Paper Series N° 781, 2002, P 03, available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=346340, (last visited 02 October 2018)
 - 14- Kenneth Klassen, Mark Lang, Mark Wolfson, Geographic Income Shifting by Multinational Corporations in Response to Tax Rate Changes, Journal of Accounting Research (Vol 31, Supplement 1993, PP 141-173), 1993, PP 170- 171.
 - 15- John W. Diamond, George R. Zodrow, Fundamental tax reform: issues, Choices, and Implications, The MIT press, Cambridge - Massachusetts, 2008, P 208.
 - 16- Otto B. Martinson, Ted D. Englebrecht, and Carla Mitchell ,How Multinational Firms Can Profit from Sophisticated Transfer Pricing Strategies, the journal of corporate accounting and finance, winter 1999, PP 92- 93.
 - 17- Donald Bruce, John Deskins, William F. Fox , On the Extent, Growth, and Efficiency Consequences of State Business Tax Planning, 2005, P 10, available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=53ED49810512F3773B78FA86246568F6?doi=10.1.1.498.5505&rep=rep1&type=pdf>, (last visited 04 October 2018).
 - 18- Sang Kim Tran, Google: a reflection of culture, leader, and management, Tran International Journal of Corporate Social Responsibility, N° 2:10, 2017, P 5.
 - 19- Clemens Fuest, Christoph Spengel, Katharina Finke, Jost H .Heckemeyer, Hannah Nusser, profit shifting and “aggressive” tax planning by multinational firms: issues and options for reform, discussion paper n°.13-078, centre for European economic research (ZEW), 2013, P 04.
- ❖ EMEA هو السوق التي يوجه تدفق سلع وخدمات الشركة إلى المستهلكين في منطقة أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا.
- 20- Edward D. Kleinbard, Stateless Income, Florida tax review, (Vol 11, N° 9), University of Florida College of law, 2011, PP 708-709.
 - 21- Clemens Fuest, Christoph Spengel, Katharina Finke, Jost H .Heckemeyer, Hannah Nusser, Op.Cit, P 06.

