

# مجلة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال

مجلة أكاديمية علمية تصدر سنوية محكمة تصدر عن كلية العلوم

الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة باتنة 1

- الاستثمار في قطاع الطاقات المتجددة ودوره في تحقيق التنمية المحلية  
المستدامة: الاقتصاد الجزائري نموذجا  
علاوة خلوط ونسيمة سابق
- دور القيادة الإدارية في ترسيخ الثقافة التنظيمية بالمؤسسة: نظرة  
Shein  
جمعة خير الدين وسمية عمراوي
- المنظمة المتعلمة ومساهماتها في تعزيز الإبداع  
نجمه عباس
- دور الإبداع المعرفي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة  
مجمع صيدال  
حياء قمري
- دور الفكر المفاوضي في تنمية المهارات المفاوضية لدى حاملي الشهادات  
الجامعية: دراسة حالة عينة من أصحاب المشاريع لدى (ANSEJ) ومائة  
تيسة  
نورزة فرحاتي، احسين عثمانى والزوين عمران
- واقع رأس المال الفكري في الجزائر  
همامة بن عمومة وريضة أوثن
- أثر تنفيذ مخطط النمو لمجمع صيدال على أدائه  
دراسة تحليلية  
حمزة رملي ونسرين عروم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# مجلة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال

مجلة أكاديمية علمية نصف سنوية محكمة

تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة باتنة I

الجزائر

---

العدد **01** ر.د.م.د.د.م.د.د. 2602-5531 ديسمبر 2017

---

توجه كل المراسلات إلى:

مجلة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- جامعة باتنة 1-

باتنة 05000- الجزائر

هاتف/ فاكس: 033319363

البريد الإلكتروني: [jocma.batna1@gmail.com](mailto:jocma.batna1@gmail.com)

**الهيئة المشرفة  
على مجلة  
العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال**

**الرئيس الشرفي للمجلة**

أ. د. عبد السلام ضيف - مدير جامعة باتنة 1 - باتنة

**مدير المجلة**

أ. د. الطاهر هارون - عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

**رئيسة التحرير**

أ. د. نعيمة يحيوي

**هيئة التحرير**

أ. د. زكية مقري

أ. د. سامية لحول

أ. د. مصطفى عقاري

د. جمال بلخباط

د. عبد الرزاق كبوط

**أمانة التحرير**

أ. شاكرا بلخضر

## الهيئة العلمية لمجلة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال

الجزائر	جامعة الجزائر 3	أ. د. سعيد أوكيل
الجزائر	جامعة باتنة 1	أ. د. صالح فلاحي
الجزائر	جامعة سطيف 1	أ. د. عبد المجيد جنان
الأردن	جامعة عمان العربية	أ. د. علي فلاح الزعبي
الأردن	الجامعة الأردنية	أ. د. طالب عوض وراد
الجزائر	جامعة عنابة	أ. د. سعيد بريش
الجزائر	جامعة باتنة 1	أ. د. ايمان بن زيان
الجزائر	جامعة سيدي بلعباس	أ. د. صحراوي بن شيحة
فرنسا	جامعة Paris SUD	Prof Yvon François PESQUEUX
فرنسا	University of Nice Sophia Antipolis	Prof ALAIN SAFA
موناكو	جامعة موناكو الدولية	Prof Nathalie HILMI
لبنان	الجامعة اللبنانية	أ. د. حسن أيوب
الجزائر	جامعة غرداية	أ. د. سليمان بلعور
الجزائر	جامعة باتنة 1	أ. د. مسعود زموري
الجزائر	جامعة باتنة 1	أ. د. عمار زيتوني
الجزائر	جامعة باتنة 1	أ. د. علي رحال
الجزائر	جامعة ورقلة	أ. د. نوال بن عمارة
الجزائر	جامعة قسنطينة 2	أ. د. غلاب نعيمة
الجزائر	جامعة قسنطينة 2	أ. د. مليكة زغيب
الجزائر	جامعة الجزائر 3	أ. د. مراد زايد
الجزائر	جامعة البليدة	أ. د. يوسف مسعداوي
الجزائر	جامعة ورقلة	أ. د. الياس بن ساسي
الجزائر	جامعة الجزائر 3	أ. د. مباركة سواكري
الجزائر	جامعة تيارت	أ. د. علي يوسفات
الجزائر	جامعة باتنة 1	أ. د. صليحة مقاوسي
الجزائر	جامعة باتنة 1	أ. د. الهام يحيياوي
الجزائر	جامعة باتنة 1	أ. د. عمر شريف
الجزائر	جامعة باتنة 1	د. آيات الله مولحسان
الجزائر	جامعة باتنة 1	د. جمال جعيل
الجزائر	جامعة باتنة 1	د. أشرف الصوفي
الجزائر	جامعة باتنة 1	د. صليحة عشي
الجزائر	جامعة باتنة 1	د. نجمة عباس

## التعريف بالمجلة:

مجلة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، مجلة علمية نصف سنوية محكمة، تستهدف الباحثين الجامعيين والمختصين الممارسين.

تهتم المجلة بنشر المقالات الأكاديمية وتعنى أيضا بنشر مقالات المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية والمحاسبية وعلوم التسيير.

تضم المجلة لجنة قراءة عالمية مشكلة من أساتذة جامعيين ومختصين في الاقتصاد وإدارة الأعمال من مختلف الجامعات. ويعمل هؤلاء على المساهمة بخبرتهم العميقة في المجلة من خلال مراجعة المقالات المقدمة للنشر وتقويمها، وتقديم النصائح للجنة التحرير، هذا إلى جانب المساهمة بأبحاثهم ودراساتهم في المجلة. كما تطمح لجنة تحرير المجلة للوصول إلى مستويات عالية من الجودة في البحث العلمي.

## قواعد النشر

### التحكيم

ترسل جميع البحوث المقدمة للنشر إلى متخصصين لتحكيمها حسب الأصول العلمية. يلقي البحث القبول النهائي بعد أن يجري المؤلف التعديلات التي يطلبها المحكمون. وعلى الرغم من ذلك، فإن الباحثين مسؤولين عن محتويات أبحاثهم وتعتبر البحوث المنشورة عن وجهة نظر كاتبها وليس عن وجهة نظر المجلة، ولا تكون هيئة تحرير المجلة مسؤولة عنها. كما أن كافة البحوث المرسله إلى المجلة تخضع إلى فحص أولي من قبل هيئة التحرير لتقرير أهليتها للتحكيم والتزامها بقواعد النشر، ويحق لها أن تعذر عن قبول البحث دون إبداء الأسباب.

### شروط ومتطلبات النشر

1. تنشر المجلة البحوث العلمية الأصيلة في مجال العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال.
2. أن يتعهد الباحث بأن لا يكون البحث قد سبق نشره أو سبق تقديمه للنشر في مجلة أخرى.
3. ألا يكون البحث جزء من كتاب منشور.
4. لا تردّ البحوث التي تصل إلى هيئة تحرير المجلة سواء نشرت أم لم تنشر.
5. يجب أن يتضمن البحث بين (6000-6500) كلمة في مكتوبة في صفحات الصنف العادي (A4).
6. أن يرد عنوان البحث وملخص البحث باللغتين العربية والانجليزية في صفحة واحدة في حدود (100) كلمة لكل ملخص، وأن يتضمن البحث الكلمات الدالة.
7. أن يذكر اسم المؤلف ودرجته العلمية، والمؤسسة التي ينتمي إليها، وبيده الالكتروني ورقم هاتفه (للاتصال به عند الضرورة) بعد عنوان البحث.
8. أن تقدم البحوث العربية مطبوعة بخط (Simplified Arabic) حجم (12) والبحوث بالإنجليزية أو الفرنسية بخط Times (New Roman) حجم (12).
9. إن سياسة المجلة تستوجب ( بقدر الإمكان ) أن يتكون البحث من الأجزاء التالية:
  - المقدمة.
  - مشكلة البحث.
  - الأهداف.
  - الأهمية.
  - المنهجية.
  - عرض النتائج.
  - مناقشة النتائج.
  - الخاتمة والتوصيات.
10. تدرج الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية والجداول في متن البحث، وترقم ترقيماً متسلسلاً، وتكتب عناوينها أعلاها والمصدر والملاحظات التوضيحية أسفلها.
11. أن تذكر الهوامش آخر الصفحة عند الضرورة.
12. لا تنشر المجلة أدوات البحث والقياس ولكن يجب تضمينها عند التقديم لإطلاع المحكمين عليها وتحذف في النسخة المعدلة عند القبول ولا يشار إليها في متن البحث لأن المجلة سوف تقوم بحذف الأدوات عند طباعة المجلة.
13. التوثيق: يراعى في أسلوب توثيق المراجع داخل النص نظام (APA) (American Psychological Association).
  - يشار إلى المراجع في المتن باسم المؤلف وسنة النشر بين قوسين مثل (فلاحي، 2016).
  - إذا استشهد بمؤلف أو مرجع أو أشير إليهما في بداية فقرة أو جملة، فيكتب اسم المؤلف وتتبعه السنة بين قوسين مثل: جودة (2008).



- يشار إلى الصفحات في حالة الاقتباس فقط، مثل: (واعر وين سالم، 2012: 7)، يحيايوي (2009: 16-24).
- تذكر قائمة المصادر والمراجع مرتبة ترتيباً هجائياً حسب اسم الشهرة ووفق نظام (APA) في آخر البحث. مثال:
  - كتاب: أوكيل، م. سعيد. (2011). الابتكار التكنولوجي لتعزيز النمو والتنافسية، الرياض، دار العبيكان.
  - بحث منشور في دورية علمية: لحول، سامية وآخرون. (2015). أثر جودة خدمات التعليم الجامعي على تحقيق رضا الطالب دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة - الجزائر، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، 8 (22)، 95-122.
  - بحث في أعمال مؤتمر: مقري، زكية. (2011). التسويق الأخضر في مواجهة ظاهرة الغسل الأخضر: مقارنة لتبني التوجه البيئي. ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة (الجزائر)، يومي 22-23 نوفمبر.
  - رسالة ماجستير أو دكتوراه: يحيايوي، نعيمة (2009). أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق - دراسة حالة قطاع صناعة الحليب. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر.

#### الأشياء المطلوب تسليمها

- أن يقدم المؤلف نسخة إلكترونية من البحث مكتوبة على برنامج Microsoft Word For Windows .
- أن يرفق الباحث سيرته الذاتية متضمنة اسمه باللغتين العربية والأجنبية، وعنوان عمله الحالي، ورتبته العلمية وأهم أبحاثه.
- تعهد.

يرجى إرسال البحث عبر البريد الإلكتروني:

[joecma.batna1@gmail.com](mailto:joecma.batna1@gmail.com)

أو على العنوان التالي:

مجلة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة باتنة 1 ،  
باتنة 05000، الجزائر.

## افتتاحية العدد 1

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، أما بعد:  
أيها القارئ الكريم:

يسر أسرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1 بالجزائر أن تقدم لك العدد الأول من "مجلة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال"، كأولى ثمراتها العلمية وأن تكون ملموسة لا موصوفة، لتفتح آفاقا واسعة للبحث العلمي في مجالات لها أهميتها البالغة في تنمية وتعزيز دورها التنموي في المجال الاقتصادي، والتي نأمل منها أن تكون بمثابة لبنة في جدار الصرح المعرفي وواجهة علمية للكلية وإحدى قنواتها البحثية، ومرجعا مهما لكل باحث ومهتم بالشأن الاقتصادي.

وقناعتنا الراسخة بأن النشر العلمي هو قناة الاتصال الرئيسية بين أصحاب المقالات من الأساتذة الباحثين الأكاديميين، المهنيين، أصحاب الشأن الاقتصادي والمتابعين للمستجدات والتطورات النظرية والتطبيقية لمختلف موضوعات علم الاقتصاد والقراء، إذ يكتسي النشر أهمية كبيرة باعتبار أن البحث العلمي ظاهرة اجتماعية لا يتحقق مقصدها في زيادة التقدم المعرفي وتحسين الممارسات إلا بنشره، وأداة لاختبار مدى قوة الفكرة وجديتها في معالجة المشكلة بأسلوب منهجي ومساهمة في إثراء المناقشات التي تعد صميم عمل الباحثين ومؤشر لأدائهم وجوهر تطوير الأفكار والابداع.

ثقتنا كبيرة في تلقي ملاحظات القراء المهتمين بما تنشره المجلة واثرائها بمقترحاتهم دعما لاستمرارها .  
والله تعالى نسأل أن يوفقنا لتحقيق أهداف المجلة ورسالتها في تنمية الموارد البشرية وتطوير الأداء وتحسينه.

هيئة التحرير

## محتويات العدد

- 
- الاستثمار في قطاع الطاقات المتجددة ودوره في تحقيق التنمية المحلية المستدامة: الاقتصاد الجزائري  
أنموذجا  
10-1 علاوة خلوط ونسيمة سابق
  - دور القيادة الإدارية في ترسيخ الثقافة التنظيمية بالمؤسسة: " نظرة Shein"  
22-11 جمعة خير الدين وسمية عمراوي
  - المنظمة المتعلمة ومساهماتها في تعزيز الإبداع  
34-23 نجمة عباس
  - دور الإبداع المعرفي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: "دراسة حالة مجمع صيدال"  
46-35 حياة قمري
  - دور الفكر المقاوالاتي في تنمية المهارات المقاوالاتية لدى حاملي الشهادات الجامعية: "دراسة حالة  
58-47 عينة من أصحاب المشاريع لدى (ANSEJ) وكالة تبسة"  
لويزة فرحاتي، احسين عثمانى والزين عمران
  - واقع رأس المال الفكري في الجزائر  
74-59 همامة بن عمومة وريمة أوشن
  - أثر تنفيذ مخطط النمو لمجمع صيدال على أدائه  
93 - 75 "دراسة تحليلية"  
حمزة رملي ونسرين عروس
-

## الاستثمار في قطاع الطاقات المتجددة ودوره في تحقيق التنمية المحلية المستدامة "الاقتصاد الجزائري نموذجا"

### Investissement dans le secteur des énergies renouvelables et son rôle dans la réalisation du développement local durable.

#### "L'économie algérienne comme modèle"

د. نسيم سابق

أ. د. علاوة خلوط

باحثة، مخبر الدراسات الاقتصادية للصناعة

أستاذ، مخبر الدراسات الاقتصادية للصناعة

المحلية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

المحلية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير-جامعة باتنة 1، الجزائر

وعلوم التسيير-جامعة باتنة 1، الجزائر

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

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

#### ملخص:

تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على دور الاستثمار في قطاع الطاقات المتجددة كآلية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، مع أخذ الاقتصاد الجزائري أنموذجا. انطلقت الدراسة من مدى إحلال الطاقة المتجددة كبديل تنموي للطاقات الزائلة في الجزائر، وإبراز مختلف إيجابيات وسلبيات إنتاج الطاقة الكبرائية بالطاقة المتجددة من جهة، وعرض مزايا وعيوب الطاقات المتجددة باعتبارها بديل تنموي من جهة أخرى. كما ستقوم الدراسة أيضا بالقاء الضوء على مفهوم أهمية واهداف التنمية المستدامة، وتبيان أن الاستثمار في قطاع الطاقات المتجددة في الجزائر من شأنه أن يحقق التنمية المستدامة من خلال ثلاثة مداخل أساسية، أولها نقل التكنولوجيا وتكوين الخبرات المحلية، وثانيها استحداث الوظائف الخضراء والقضاء على الفقر، وثالثها تعزيز الفرص التصديرية للطاقات النظيفة. وأخيرا سوف يعرض البحث مختلف الافاق المستقبلية للطاقات المتجددة في الجزائر، ليختتم بتوصيات ونتائج هامة من خلال اقتراح البديل لمصادر التنمية القائمة على أساس الطاقات الزائلة.

**الكلمات المفتاحية:** الطاقات المتجددة، الطاقات التقليدية، التنمية الاقتصادية المستدامة، الجزائر.

#### Abstract:

L'étude vise à mettre en évidence le rôle de l'investissement dans le secteur des énergies renouvelables en tant que mécanisme de développement économique durable en Algérie, Où il a commencé l'étude de l'instauration d'énergies renouvelables en remplacement de développement énergies défunte en Algérie, et montrer que l'investissement dans le secteur des énergies renouvelables en Algérie permettrait d'atteindre le développement durable par le biais de trois entrées de base. Premièrement, le transfert de technologie et la formation de compétences locales, en second lieu, la mise en place de postes verte et l'élimination de la pauvreté, troisièmement renforcer les possibilités d'exportation énergies non polluantes. Enfin sera saisie de recherche différentes perspectives sur les énergies renouvelables en Algérie, et Il se termine par des recommandations et des conclusions importantes par la proposition de remplacement des sources de développement fondés sur les énergies défunte.

**Keywords:** les énergies renouvelables, les énergies traditionnelles, le développement économique durable, l'Algérie.

## المقدمة:

لعل من أهم الدراسات الحديثة التي أولت لها الاقتصاديات العالمية جانبا مهما من جوانبها، تتعلق بفكرة البديل التنموي للطاقات التقليدية الذي سيحل محلها لتمويل التنمية، ونخص بالذكر الطاقات المتجددة، لما لها من دور حاسم في مجال السياسة الطاقوية وخاصة في الجزائر، من خلال الاستثمارات المخصصة من طرف الميزانية العامة للدولة للنهوض بهذا القطاع التنموي المتجدد مستقبلا، من أجل تحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي بين مختلف المناطق، وبالتالي احداث تنمية مستدامة.

أصبحت الطاقات المتجددة أحد أهم مصادر الطاقة خارج الطاقة التقليدية، وأضحت حاجة ملحة ومطلب تنمو يدفع العديد من الدول إلى العمل على تطوير هذا القطاع بمختلف مصادره المتعددة، وتعد الجزائر واحدة من بين الدول التي جعلت الطاقات المتجددة في السنوات الأخيرة تأخذ أولوية إستراتيجية في سياساتها الطاقوية.

ولعل الإطار العام للبحث في المجال الطاقوي يتجه نحو إمكانيات توظيف الطاقات المتجددة والتقليص التدريجي للأشكال الكلاسيكية والتقليدية للطاقة ومحاولة إيجاد التكنولوجيات والتقنيات التي تسهل وتبسط استخدام هذا البديل كآلية لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر.

وانطلاقا من هذه الحقائق تأتي هذه الورقة البحثية لتبرز أهمية ربط موضوع الطاقات المتجددة بمستقبل التنمية الاقتصادية المستدامة في الجزائر، والذي يتجسد في إشكالية البحث التي يمكن صياغتها كما يلي:

## مشكلة الدراسة:

إلى أي مدى يمكن للاستثمار في قطاع الطاقات المتجددة أن يساهم في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر؟  
لمعالجة وتحليل هذه المشكلة، وبغية الوصول إلى معرفة دور الاستثمار في مجال الطاقة المتجددة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يساهم قطاع الطاقات المتجددة كبديل استراتيجي للمحروقات في تنويع الاقتصاد الجزائري؟
- هل تعتبر مشاريع الطاقات المتجددة البديل الأنجع اقتصاديا للطاقات التقليدية حاليا؟
- ما هو دور أنشطة وتطبيقات الطاقات المتجددة في تحقيق المكاسب الاقتصادية، ونقل التكنولوجيا، وخلق فرص العمل؟

## منهجية الدراسة:

للإجابة على مشكلة الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، من خلال التعرض الى أهمية الطاقات المتجددة كبديل تنموي للطاقات الزائلة في الجزائر، ودور الاستثمار في الطاقات المتجددة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، مع تقديم لمختلف الأفاق المستقبلية للطاقة المتجددة في الجزائر، وهذا بالاعتماد على مختلف الكتب والمراجع والرسائل والأطروحات الجامعية، والمجلات السياسية والاقتصادية. كما سيتم الاطلاع على مختلف البيانات والاحصائيات الصادرة من مختلف الجهات الرسمية.

## أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة في محاولته الاجابة على الاشكالية المطروحة أعلاه، والتي جاءت لتلقي الضوء على دور أنشطة وتطبيقات الطاقات المتجددة بما يتوافق وأهداف التنمية المستدامة.  
كما تبرز أهمية الدراسة في تبيان المزايا والعيوب الأساسية للطاقات المتجددة في كونها مصادر للطاقة لا تنضب.

## أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في استخلاص الدور الذي أصبح يلعبه الاستثمار في مجال الطاقات المتجددة في دفع عجلة التنمية المستدامة بالنسبة للاقتصاد الجزائري، ولهذا سوف يتم تغطية هذه الدراسة من خلال المحاور التالية:
- المحور الأول: إحلال الطاقات المتجددة كبديل تنموي للطاقات الزائلة في الجزائر؛
  - المحور الثاني: التنمية المستدامة: مفهوم أهمية وأهداف؛
  - المحور الثالث: دور الاستثمار في الطاقات المتجددة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر؛
  - المحور الرابع: الأفاق المستقبلية للطاقة المتجددة في الجزائر.

## 1. إحلال الطاقات المتجددة كبديل تنموي للطاقات الزائلة

لا يخفى أن الطاقة المتجددة هي تلك الطاقة المتولدة عن مصادر طبيعية متجددة "غير ناضبة" (الشريف، 2007: 22). وهي بذلك عكس الطاقات غير المتجددة التي تمثل مخزوننا قابلا للنفاذ (Renewable Energy, 2001: 01). وتعتبر الطاقات المتجددة الأكثر نموا مقارنة بباقي اليات انتاج الطاقة الكهربائية، حيث تم توقع ارتفاع حصتها من الإنتاج العالمي للطاقة من 21% في 2010 إلى 25% في 2040. وتبقى الطاقة الكهرومائية في الصدارة بـ80% من اجمالي ماينتج من طاقة كهربائية المنتجة بالطاقة البديلة (The Economic Benefits, 1997 : 10).

ويبين الجدول التالي حجم انتاج الطاقة الكهربائية بالطاقات البديلة (2010-2040).

## جدول رقم (01): حجم انتاج الطاقة الكهربائية بالطاقات البديلة (2010-2040).

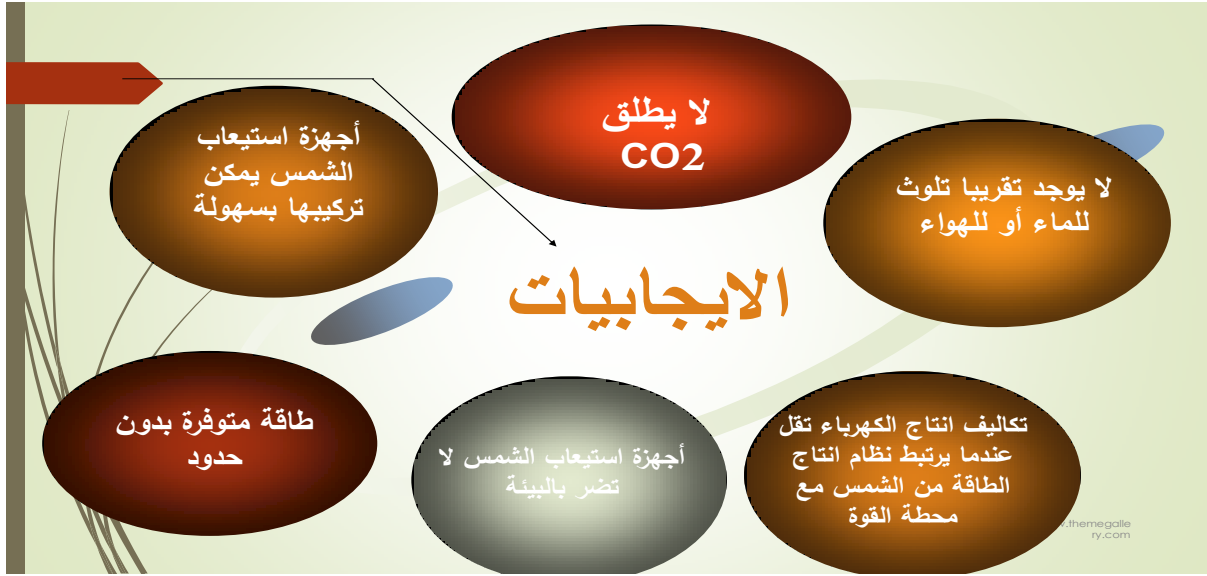
وحدة القياس: ميغا واط

السنوات	الطاقة الكهرومائية	الرياح	الطاقة الحرارية الأرضية	الطاقة الشمسية	طاقات أخرى	المجموع
2010	3.402	342	66	34	332	4.175
2015	3.805	767	112	157	427	5.267
2020	4.452	1.136	133	240	549	6.509
2030	5.177	1.544	171	327	729	7.948
2040	6.232	1.839	220	452	858	9.601

المصدر: (حميدي، 2014: 06)

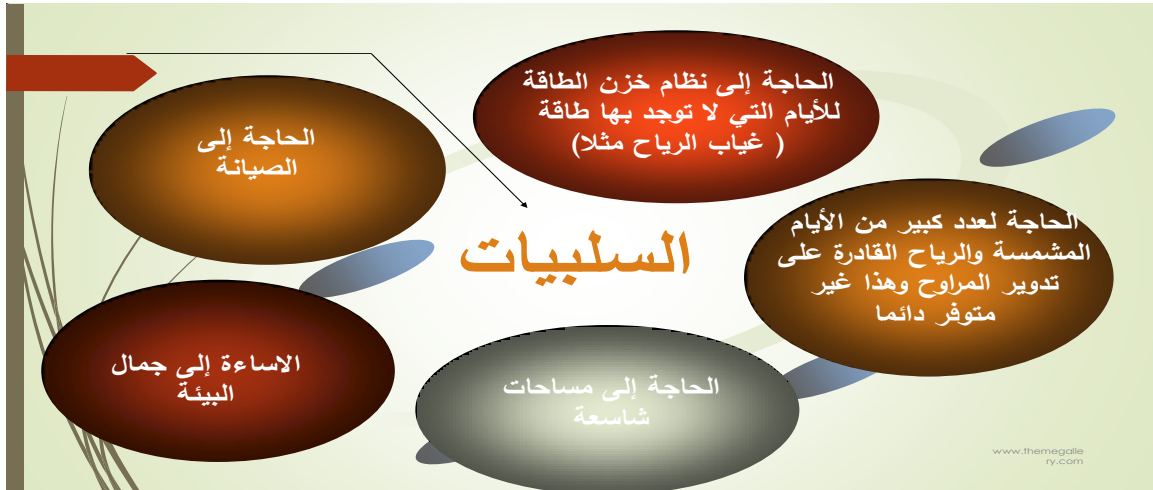
ويمكن فيما يلي حصر أبرز إيجابيات انتاج الطاقة الكهربائية بالطاقات المتجددة في الأشكال التالية:

شكل رقم (01): إيجابيات انتاج الطاقة الكهربائية بالطاقات المتجددة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (حميدي، 2014: 07)

شكل رقم (02): سلبيات إنتاج الطاقة الكهربائية بالطاقات المتجددة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: (حميدي، 2014: 08)

باعتبار الطاقات المتجددة بديل تنموي للطاقات الزائلة، فإن ذلك سيجعلها العديد من المزايا والعيوب، كما سيوضحه الجدول

التالي:

## جدول رقم (02): مزايا وعيوب الطاقات المتجددة

الطاقات المتجددة	المزايا	العيوب
الطاقة الشمسية	- مصدر طاقتي نظيف وغير ناضب؛ - إمكانية الإنتاج المحلي؛ - قصر مدة إنشاء وتجهيز وحدات توليد الطاقة؛ - انخفاض تكلفة الصيانة؛	- القدرة على توليد الطاقة تتوفر على الشروط المناخية؛ - ضخامة رأس المال التأسيسي؛
طاقة الرياح	- انخفاض تكلفة الصيانة وإمكانية التحكم غير البشري في عملية توليد الطاقة؛ - إمكانية استعمال الأراضي التي تم عليها تجهيز وحدات توليد الطاقة عن طريق الرياح للارتفاع الشاهق لدواليب الهواء؛ - إضفاء منظر جميل وسياحي وجذاب للمناطق التي يتم عليها تجهيز وحدات توليد الطاقة عن طريق الرياح.	- توليد الطاقة عن طريق الرياح يحمل طابعا اقتصاديا فقط في المناطق التي تتجاوز فيها سرعة الرياح 4 م/ثا؛ - تعد معدات توليد الطاقة عن طريق الرياح حساسة للتغيرات الطبيعية في المحيط والتي قد تضم بعض العوائق التي تخص حركة تيارات الهواء؛ - صدر مولدات الطاقة عن طريق الهواء لأصوات مزعجة ما يتطلب تشييدها في مناطق بعيدة.
الطاقة المائية	- انخفاض تكلفة الصيانة؛ - قصر مدة إنشاء وتجهيز وحدات توليد الطاقة؛ - قدرة كبيرة على توليد الطاقة.	- ارتفاع تكاليف الاستثمار؛ - عدم الاستقرار في عملية توليد الطاقة.
طاقة الحرارة الجوفية للأرض	- مصدر طاقتي اقتصادي؛ - الاستقرار في إمكانية التوريد من المصدر الطاقوي لغياب التذبذب الكبير في الحرارة الجوفية للأرض.	- ارتفاع تكاليف الاستثمار؛ - صعوبة استغلال هذه الطاقة.
طاقة الكتلة الحيوية	- وفرة المواد الحية التي يتم من خلالها توليد الطاقة الحيوية؛ - تقليل التلوث من خلال إمكانيات الكتلة الحية في امتصاص غاز ثاني أكسيد الكربون.	- انخفاض حجم الطاقة التي يتم توليدها من خلال الكتلة الحيوية؛ - عدم الاستقرار في التزود بالكتلة الحيوية.

المصدر: (بورغدة، 2014: 09)

## 2. التنمية المستدامة: مفهوم أهمية وأهداف

تتعدد تعريف التنمية المستدامة، وأصبح من الصعب تحديد تعريف دقيق وواضح لها، لذلك كان من الضروري الوقوف على مختلف التعريف التي تضمنت أهم عناصرها وشروطها، ولعل أولها **البنك الدولي** الذي عرفها بأنها حلقة وصل بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، تلبى مختلف احتياجات الأفراد حاليا، دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تحقيق أهدافها، وهو ما يسمح بإتاحة وتوفير فرص أفضل للأجيال الحالية لإحراز التقدم الاقتصادي والاجتماعي والبشري (بوعشة، 2008: 53). في حين عرفها **برنامج الأمم المتحدة للتنمية** بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها صياغة مختلف السياسات الاقتصادية الضريبية الطاقوية التجارية الزراعية والصناعية، بغية إقامة تنمية مستدامة اقتصاديا اجتماعيا وبيئيا (مزارشي، 2008: 3). أما **معهد الموارد العالمية** فلقد عرفها اقتصاديا، اجتماعيا، بيئيا، تكنولوجيا كما يلي (الشيخ، 2002: 112):

## 1.2. التعريف الاقتصادي:

تعرف التنمية المستدامة اقتصاديا بأنها التوظيف الفعال للطاقة والموارد بشكل يؤدي إلى تحسين الاقتصاد والبيئة، كما تعرف أيضا بأنها التخفيض في استهلاك الطاقة والموارد وترشيدها بما يخدم الاقتصاد والبيئة (بوهزة، 2008: 2).



## 2.2. التعريف الاجتماعي:

يقصد بالتنمية المستدامة السعي لتحقيق الاستقرار في النمو السكاني، والرفع من مستوى الخدمات الصحية والتعليمية خاصة بالمناطق النائية.

## 3.2. التعريف البيئي:

يقصد بالتنمية المستدامة الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية والسعي لحمايتها وحماية البيئة من التلوث الناتج عن مختلف الأنشطة الاقتصادية.

## 4.2. التعريف التكنولوجي:

التنمية المستدامة هي نقل المجتمع إلى عصر الصناعات النظيفة التي تستخدم أقل قدر ممكن من الطاقة والموارد، وتنتج أقل انبعاث غازي ضار بطبقة الأوزون.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما يلي ( أبو طاحون، 2003: 150):

- تنمية طويلة المدى لكونها تنصب على مصير ومستقبل الأجيال القادمة؛
  - مراعاة المساواة وتوفير حقوق الأجيال الحاضرة واللاحقة من الموارد الطبيعية؛
  - عملية متعددة ومترابطة الأبعاد، تقوم على أساس التخطيط والتنسيق بين خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؛
  - تتميز بالتداخل والتعقيد، حيث لا يمكن فصل بعضها عن بعض؛
  - إعطاء الأولوية للجانب البشري وتنميته وتلبية حاجاته.
- وتهدف التنمية الاقتصادية المستدامة إلى (مصطفى، 2006: 450):
- تحقيق رفاهية السكان؛
  - الحفاظ على قاعدة الموارد الطبيعية وتقليل التلوث؛
  - الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية وتحديد طاقة استيعاب النظم البيئية؛
  - تحسين الأسواق وإحداث تغيير مناسب في حاجات وأولويات المجتمع؛
  - تحسين آليات التكنولوجيا ونقل التكنولوجيا وربطها بأهداف المجتمع التنموية؛
  - الإدارة المتكاملة للنظم البيئية.

## 3. دور الاستثمار في قطاع الطاقات المتجددة في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في الجزائر:

يمكن للاستثمار في قطاع الطاقات المتجددة أن يحقق التنمية الاقتصادية المستدامة من خلال المداخل التالية (مصطفى،

2006: 451):

## 1.3. دور الاستثمار في قطاع الطاقات المتجددة في نقل التكنولوجيا وتكوين الخبرات المحلية:

شهد الاستثمار في قطاع الطاقة الأحفورية في الدول النامية بصفة عامة، والجزائر بصفة خاصة تراجعاً ملحوظاً من حيث حجم الاستثمارات الرأسمالية المحتملة ( العجوز، 2007: 40). وبالرغم من ذلك، إلا أن هذا التراجع لا يعكس إلا نمواً مضطرباً في القطاع البديل، ولأن المشاريع الكبيرة والباهضة في قطاع الطاقة المتجددة تتطلب التمويل الثابت والدعم الفني والمادي، كان لا بد من التوجه نحو الاستثمارات الأجنبية المباشرة من أجل عملية تمويل الاستثمارات. وعليه، يمكن لمختلف الآليات التنظيمية واليات التمويل الأجنبية أن تعمل كقاعدة لتشجيع استخدام تكنولوجيات نظيفة للوقود الأحفوري. كما يمكن للدول الصناعية المتقدمة والدول النامية، أن تتعاون وتعمل سوياً لقيادة ودفع الابتكارات والأسواق نحو تكنولوجيات أكثر نظافة للوقود الأحفوري، من خلال الاعتماد على مبادئ التعاون والشراكة في المجال.

### 2.3. دور الاستثمار في قطاع الطاقات المتجددة في استحداث الوظائف الخضراء والتخفيف من حدة الفقر:

يلعب القطاع الحكومي دورا هاما في تنظيم الاستثمارات الأجنبية والمحلية، وتمويل تكنولوجيات الطاقة النظيفة، ذلك أن تسخير الأموال العامة في مشاريع الاستثمار في الطاقات المتجددة يضمن التوظيف الامن والمستدام للمال العام بكفاءة تعادل خمسة أضعاف ما يتم انفاقه على الطاقات التقليدية (مصطفى، 2006: 451). كما أن التشجيع الحكومي للاستثمار في مجال الطاقة المتجددة ضروري، باعتبار هذه الأخيرة من الأقطاب الاستراتيجية التي تسمح بتحقيق جملة من المزايا من بينها:

- تحقيق مختلف الأهداف التنموية؛
- مقاومة صعوبات الاحتباس الحراري؛
- ضمان إمدادات آمنة ومستدامة من الطاقة؛
- المساهمة في خلق فرص عمل خضراء دائمة بتشجيع الصناعات المحلية في مجال الطاقات المتجددة، ورفع مستويات المعيشة والقضاء على الفقر في الأوساط النائية، وتقليل الاعتماد على النفط والغاز والعمل على نقل التكنولوجيات الجديدة وتوظيفها واستخدامها محليا.

### 3.3. دور الاستثمار في قطاع الطاقات المتجددة في تعزيز الفرص التصديرية للطاقات النظيفة:

لا يخفى أن عائد الاستثمار في قطاع الطاقة المتجددة يعتمد بصفة أساسية على نجاعة المشاريع، مردوديتها الاقتصادية، تنافسيتها وطرق تمويل تكنولوجيات استخدامها، إضافة إلى دورة حياة المنتج وفترة استرداد رأس المال وقدرة التنافس مع التكنولوجيات والبدائل المغايرة. إن سوق الطاقة الكهربائية بالجزائر مفتوح للاستثمار خاصة في مجال التقنيات المتجددة والنظيفة بصور قانون الاستثمار عام 2009، والذي يسمح للمستثمر الأجنبي بتمويل ما نسبته 49% فقط من المشروع، ويجب على المستثمر الأجنبي أن يسجل الاستثمار لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، مع العلم أن الجزائر لا تسمح بتحويل الأرباح التي تعتبر مصدر جذب للمستثمر الأجنبي، وإنما تكتفي بتقديم تسهيلات وإعفاءات ضريبية وتحفيزية عند إعادة استثمار هذه العوائد محليا. وهنا يظهر العجز في صعوبة إيجاد مستثمر محلي قادر على تحمل 51% من تكلفة الاستثمار خارج دعم الدولة، ويقبل التشارك بنسب متساوية في مؤسسة قائمة على الدعم الأجنبي وبدون ضمانات محلية (مصطفى، 2006: 453).

وعليه، كان للاستثمار الأجنبي المباشر التأثير القوي والفعال على المنافسة في الدول المضيفة، كون توطن الشركات المتعددة الجنسيات من شأنه تدعيم التنمية الاقتصادية، بتنشيط المنافسة محليا، وتعزيز القدرة التنافسية من خلال تحسين الانتاجية وانخفاض الأسعار، والتخصيص الأمثل للموارد المتاحة، ونقل الخبرات والمهارات للدول المضيفة، ونقل التكنولوجيات الحديثة في المجال التصديري إلى المؤسسات المحلية، ومنه تنافسية أكبر في السوق الدولية، وبالتالي تشجيع الصادرات المحلية. وتعتبر الجزائر الممون الرئيسي المرتقب مقارنة بالمغرب وتونس للسوق الأوروبية من الطاقة الكهربائية النظيفة المصدر، حيث من شأنها أن تقوم بتصدير أزيد من 10000 ميغاوات خلال العشرين سنة القادمة، بقدرة انتاجية تعادل 20000 ميغاوات، وتغطي ما نسبته 40% من احتياجات السوق الوطنية من الكهرباء بحلول عام 2030، مما سيؤدي إلى خلق 200000 منصب عمل إضافي وتوفير 600 مليار متر مكعب من الغاز الطبيعي خلال 23 سنة القادمة (مصطفى، 2006: 451).

### 4. الافاق المستقبلية للطاقة المتجددة في الجزائر:

في الجزائر، تحتوي السياسات الطاقوية والاقتصادية في جوهرها على الطاقات المتجددة من الان إلى غاية 2030، حيث أنه من المتوقع أن تلعب الجزائر دورا اقتصاديا هاما في منطقة البحر المتوسط افاق 2030 في مجال الطاقة البديلة. كما أنه من المتوقع أن توفر الطاقات المتجددة بالجزائر 36% من حاجاتها سنة 2040. وتعتزم الجزائر على انتاج أكثر من 30% من الطاقة الكهربائية انطلاقا من الطاقة المتجددة افاق 2050 وذلك في اطار البرنامج الوطني لتنمية الطاقات المتجددة الجاري اعداده، حيث يشمل البرنامج من الان إلى غاية 2020 انجاز 60 محطة شمسية كهروضوئية وشمسية حرارية، وحقول طاقة الرياح ومحطات مختلفة، حيث سيكون انجاز مشاريع الطاقة المتجددة لانتاج الطاقة الكهربائية الموجهة للسوق الوطنية على ثلاثة مراحل أساسية،

تجسد استراتيجيات الجزائر التي ترمي إلى تطوير جدي لصناعة حقيقية للطاقة الشمسية مرفقة ببرنامج تكويني كما يلي (كريسيفيتاك، دون سنة نشر: 40):

#### المرحلة الأولى (2011-2013):

وهي مخصصة لانجاز المشاريع الريادية، لاختيار مختلف التكنولوجيات المتوفرة.

#### المرحلة الثانية (2014 - 2015):

وتتميز بالمباشرة في نشر البرنامج.

#### المرحلة الثالثة (2016-2020):

وهي مرحلة خاصة بالنشر على مستوى أشمل.

أما فيما يخص برنامج الطاقة المتجددة، فلقد مر بالمراحل التالية:

- في سنة 2013 : تأسيس قدرة إجمالية تقدر بـ 110 ميغا واط ساعة.
- في سنة 2015: تم تأسيس قدرة إجمالية تقارب 650 ميغا واط ساعة.
- من الآن وإلى غاية 2020 ينتظر تأسيس قدرة إجمالية بحوالي 2600 ميغا واط بالسوق الوطني، واحتمال تصدير 200 ميغا واط.
- من الآن إلى غاية 2030 من المرتقب تأسيس قدرة إجمالية بقيمة 12000 ميغا واط للسوق الوطني، ومن المحتمل تصدير ما يقارب 1000 ميغا واط.

وملخص هذا البرنامج يكون حسب كل نوع من فروع ومجالات الإنتاج والمتمثل كالتالي:

### 1.4. تطوير مصادر الطاقة المتجددة:

#### أ- الطاقة الشمسية الكهروضوئية:

تخطط الحكومة الجزائرية إلى إلحاق عدة مشاريع شمسية كهر وضوئية بقدرة كاملة تبلغ حوالي 800 ميغا واط من الآن إلى غاية 2020 وكذا إنتاج مشاريع أخرى ذات قدرة 200 ميغاواط، كذروة في الفترة ما بين 2021-2030.

#### ب- الطاقة الشمسية الحرارية:

سيتم تشغيل وإنشاء أربع محطات شمسية وحرارية مع التخزين في الفترة الممتدة بين 2016-2020، بقدرة اجمالية تقدر بحوالي 1200 ميغا واط، كما يتوقع إنشاء في برنامج الفترة الممتدة بين 2021-2030 قدرة تقدر بحوالي 500 ميغاواط في السنة حتى عام 2023 ثم 600 ميغاواط في السنة حتى عام 2030.

#### ج- طاقة الرياح:

في الفترة الممتدة بين 2011-2013 تم تأسيس أول مزرعة هوائية بأدرار بقدرة تبلغ 10 ميغاواط. كما تم انشاء في الفترة الممتدة بين 2014-2015 مزرعتين هوائيتين تقدر طاقة كل واحدة منهما 20 ميغاواط. كما أنه سوف يشرع في الفترة الممتدة بين 2016-2030 انجاز الدراسات لتحديد المواقع الملائمة لانجاز المشاريع الأخرى، بقدرة تبلغ حوالي 1700 ميغاواط.

### 2.4. تطوير القدرات الصناعية:

#### أ- الطاقة الشمسية الكهروضوئية:

يتوقع بلوغ نسبة 80% مع ادماج القدرات الجزائرية في الفترة الممتدة بين 2014-2020، بعدما كانت تقدر بـ 60% في ادماج الصناعة الجزائرية في الفترة الممتدة بين 2011-2013. أما في الفترة الممتدة بين 2020-2030، فإن الهدف يتمثل في

بلوغ نسبة ادماج تفوق 80% لذا سوف تتميز هذه المرحلة بتطوير شبكة وطنية للمقاولة لصناعة الأجهزة الضرورية لبناء محطات شمسية كهروضوئية. كما ستميز بالتحكم الكامل بالنشاطات الهندسية وبناء محطات ووحدات تحلية المياه المالحة.

#### ب- الطاقة الشمسية الحرارية:

يتوقع بلوغ نسبة ادماج تقدر بـ 50% في الفترة الممتدة بين 2014-2020، من خلال انجاز ثلاثة مشاريع أساسية، والتي سوف تتم بالتوازي مع أعمال دعم القدرات الهندسية، أما في الفترة الممتدة بين 2021-2030، فإن نسبة الادماج ستفوق 80%.

#### ج- طاقة الرياح:

يتمثل الهدف في الوصول إلى نسبة ادماج تقدر بـ 50% في الفترة 2014-2020، والوصول إلى نسبة تفوق نسبة 80% في الفترة الممتدة بين 2021-2030.

#### الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة اتضح أنه وفي ظل اقتصاديات الطاقة أصبح الشغل الشاغل للعديد من الدول وبالخصوص الدول العربية بما فيها الجزائر، هو البحث عن بدائل تنموية بعيدة عن استخدام الطاقات التقليدية المعرضة للزوال، خاصة وأن اقتصاديات الدول المصدرة للنفط بشكل عام والدول العربية بشكل خاص والجزائر بشكل أخص، لم تسلم من الآثار المباشرة وغير المباشرة للتقلبات وللأزمات المالية العالمية وما صاحبها من انكماش حاد في الاقتصاد، بسبب تراجع الصناعات النفطية لهذه البلدان.

ومن خلال الدخول في صلب موضوع الطاقات المتجددة وربطه بموضوع التنمية المستدامة، أمكن الخروج بجملة من

#### النتائج التالية:

- تلعب الطاقات المتجددة دورا هاما في ترجمة أبعاد التنمية المستدامة، حيث تساهم مشاريعها في تحقيق المكاسب الاقتصادية، وتحسين الأوضاع الاجتماعية، والحفاظ على الموروث البيئي للأجيال القادمة؛
- من شأن استراتيجيات تبني الطاقة المتجددة المساهمة في رفع كفاءة القطاعات الصناعية والزراعية والخدماتية، من خلال تعزيز مجانية الإمداد الطاقوي مستقبلا، وانخفاض التكاليف المتعلقة بالطاقة في أفق 2025، 2030، 2040؛
- تعتبر مشاريع الطاقات المتجددة البديل الأنجع اقتصاديا للطاقات التقليدية حاليا.

وعلى ضوء النتائج والملاحظات المتحصل عليها تم الخروج بحملة من التوصيات على نحو يهتم بتعزيز اقتصاديات

الطاقات المتجددة ويثمن دورها التنموي في ترشيد سياق التنمية المستدامة، من خلال ضرورة الإلمام بالاقتراعات والتوصيات

#### التالية:

- ضرورة الاهتمام أكثر بمصادر الطاقات البديلة لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر؛
- ضرورة تنويع الصادرات العربية بما فيها الجزائرية وترقيته خارج الصادرات النفطية؛
- الاهتمام ببرامج تطوير تقنيات الاستفادة من الطاقات البديلة للمحروقات؛
- فتح تخصصات جديدة في المعاهد والجامعات تبحث في الطاقات البديلة؛
- تكثيف الجهود وتنسيقها من أجل خفض تكاليف إنتاج الطاقة من المصادر البديلة، وكذا رفع كفاءتها من أجل وضعها في إطارها الصحيح الذي يدعم عملية التنمية المستدامة خاصة في شقها البيئي والاجتماعي.

## قائمة المراجع:

1. بورغدة، حسين.(2014). نحو تعزيز انتاج واستهلاك الطاقة المتجددة في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الطاقات البديلة خيارات التحول وتحديات الانتقال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، (الجزائر).
2. بوعشة، مبارك.(2008). التنمية المستدامة مقارنة اقتصادية في إشكالية المفاهيم والأبعاد، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، (الجزائر).
3. بوهزة، محمد.(2008). الاستثمار الأجنبي المباشر كإستراتيجية للتنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، (الجزائر).
4. حميدي، يوسف.(2014). انتاج الطاقة الكهربائية بين المصادر التقليدية والبديلة -واقف وافاق-، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الطاقات البديلة خيارات التحول وتحديات الانتقال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، (الجزائر).
5. زواوية، أحلام.(2013). دور اقتصاديات الطاقات المتجددة في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في الدول المغاربية -دراسة مقارنة بين الجزائر، المغرب وتونس، مذكرة ماجستير، تخصص: الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس - سطيف،(الجزائر).
6. شريف، عمر.(2007). استخدام الطاقات المتجددة ودورها في التنمية المحلية المستدامة في الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، (الجزائر).
7. الشيخ، محمد صالح.(2002). الآثار الاقتصادية والمالية لتلوث البيئة ووسائل الحماية منها، مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني.
8. العجوز، محمد رضا هلال.(2007). دور الشركات متعددة الجنسيات في التنمية، مجلة كتاب الأهرام الاقتصادي، القاهرة، (9)240.
9. عدلي، علي أبو طاحون.(2003). إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
10. كريسيفيتاك، (2001). المسؤولة الأولى في دائرة الطاقات المتجددة بوزارة الاقتصاد والتكنولوجيا الألمانية، ملتقى آفاق الشراكة الجزائرية الألمانية مجال الطاقات المتجددة، الجزائر.
11. محمد، سمير مصطفى.(2006). استراتيجيات التنمية المستدامة: مقارنة نظرية وتطبيقية، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة، بيروت: الدار العربية للعلوم، 01 (01).
12. مزارشي، فتيحة.(2008). استراتيجيات ترقية الكفاءة الاستخدامية للثروة البيتروولية في الاقتصاديات العربية في ظل ضوابط التنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، (الجزائر)، يومي، 10 و 11 أكتوبر.
13. Energy information administration. (2013). international energy outlook.
14. Renewable Energy: An Overview. (2001). Energy Efficiency and other Renewable Energy, U.S. Department of Energy (DOE), the National Renewable Energy Laboratory (NREL).
15. The Economic Benefits of Renewable Energy. (1997). Dollars from Sense, U.S. Department of Energy, National Renewable Energy Laboratory.

## دور القيادة الإدارية في ترسيخ الثقافة التنظيمية بالمؤسسة

"نظرة Shein"

### The Role of Administrative Leadership in Establishing Organizational Culture in Enterprise «SHEIN's View»

د. سميرة عمراوي

أستاذة محاضرة "ب"، كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير - جامعة البليدة 2،  
الجزائر

[sm.amraoui123@yahoo.com](mailto:sm.amraoui123@yahoo.com)

د. جمعة خير الدين

أستاذة محاضرة "أ"، كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة،  
الجزائر

[djema2\\_biskra@yahoo.fr](mailto:djemaa2_biskra@yahoo.fr)

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في ترسيخ الثقافة التنظيمية بالمؤسسة حسب Shein، باعتبار القيادة الإدارية الناجحة من أهم مفاتيح الثقافات التنظيمية القوية داخل المؤسسات. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القادة يعتمدون على مجموعة من الآليات من أجل ترسيخ الثقافة التنظيمية بالمؤسسة. فالقادة يتبنون آليات متعددة ويحرصون على توافرها ليتسنى لهم تعزيز تبني معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم، وبالتالي ثقافتهم داخل المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، Shein.

#### Abstract:

This study aimed at understanding the role of the administrative leadership in establishing organizational culture in the enterprise, according to Shein, as the successful administrative leadership is one of the most important keys of the organizational cultures. The study concluded that the leaders rely on a number of mechanisms to establish organizational culture. Leaders adopt multiple mechanisms and are keen to be available so that they can promote the adoption of their beliefs and values and assumptions and therefore their cultures within the institution.

**Keywords:** Leadership, Administrative Leadership, Organizational Culture, Shein.

## المقدمة:

تمثل الثقافة التنظيمية ركيزة أساسية من ركائز تطور المؤسسة ونجاحها، فهي تعبر عن نسق القيم والتوقعات والممارسات والاتجاهات المشتركة، إضافة إلى نسق الرقابة والبنية الهيكلية في تفاعلها لإنتاج المعايير والضوابط التي تحكم السلوكيات وتوجهها حتى تقدم أطر مرجعية لكيفية التعامل مع مختلف التغيرات المؤثرة في سيرها. فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمؤسسة التي يعملون فيها، لتضفي هذه الأخيرة على ذلك النسق الثقافي لأفرادها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمتها ما يحدد شخصية المؤسسة، ويميزها عن باقي المؤسسات. واستنادا إلى ذلك، تلعب الثقافة التنظيمية دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقيائها، وهي أداة فعالة في توجيه سلوك العمال ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل.

تعتبر القيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات، لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح، حيث أصبحت ضرورة حتمية في كل التنظيمات مهما كان نوعها أو طابعها سواء كانت سياسية، اقتصادية، اجتماعية، عسكرية...، فهي التي تعالج مشاكل المؤسسة في الحالة العادية أو الأزمات، والوسيلة الرئيسية في نجاح المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي. فبنجاحها تتجح المؤسسة ويفسدها تفسد المؤسسة.

## مشكلة الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن صياغة السؤال التالي:

**هل يوجد دور للقيادة الإدارية في ترسيخ الثقافة التنظيمية بالمؤسسة حسب Shein؟**

ينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم القيادة الإدارية؟ وما هي الثقافة التنظيمية؟
- ما العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية حسب Shein؟
- ما هي الآليات التي يستعملها القادة في تعميق ثقافتهم بالمؤسسة؟

## فرضيات الدراسة:

من خلال التساؤل الرئيس للدراسة يمكننا صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

**يعتمد القادة الإداريين على مجموعة من الآليات من أجل ترسيخ الثقافة التنظيمية بالمؤسسة من وجهة نظر Shein.**

## أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو بيان دور القيادة الإدارية في ترسيخ الثقافة التنظيمية بالمؤسسة من وجهة نظر Shein ، من خلال:

- إبراز مفهوم كلا من القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية؛
- معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية حسب نظرة Shein .

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- محاولة معرفة أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين من تحقيق أهداف المؤسسة، وهي أسلوب لتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء المؤسسي؛
- تكمن أهمية القيادة الإدارية في اعتبارها حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- معرفة وجهة نظر Shein حول دور القيادة الإدارية في ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

## منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على المشكل المطروح اعتمدنا على الدمج بين المنهجين الوصفي والتحليلي، وذلك من خلال وصف وتشخيص موضوع الدراسة، حيث تتطلب الدراسة الإلمام بجميع المفاهيم المتعلقة بالموضوع. بغية الإجابة على سؤال الدراسة، ارتأينا تناول الدراسة ضمن المحاور:

المحور الأول: ماهية الثقافة التنظيمية؛  
المحور الثاني: ماهية القيادة الإدارية؛  
المحور الثالث: دور القادة في ترسيخ الثقافة التنظيمية حسب Shein.

### 1. ماهية الثقافة التنظيمية.

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم التي يشوبها الكثير من الغموض والجدل، حيث أن هذا المفهوم واسع النطاق ولم يقدم له تعريفاً محدداً. فقد أعطاه كل من علماء الاجتماع وعلماء الاقتصاد، علماء النفس الاجتماعي استعمالات مختلفة مما ساهم في تعدد معناه. من بين التعاريف التي قدمت لهذا المفهوم هي: "الثقافة تعبر عن جميع مخططات الحياة التي تكونت على مدى التاريخ، بما في ذلك المخططات الضمنية والصريحة والعقلية واللاعقلية، وهي توجد في أي وقت كموجهات لسلوك الأفراد عند الحاجة" (السويدي، 1991: 48).

فالثقافة تبرز ذلك الاختلاف الموجود بين المجتمعات من حيث الآداب، التقاليد، القيم، المعتقدات، الاحتفالات، الأخلاق وأوضاع و ممارسات الأفراد داخل المجتمع، فهي -الثقافة- ليست مجرد وسيلة يدرك من خلالها شخص شيء معين، بل طريقة إدراكه لذلك الشيء (Nicotera, Clinkscales, Walker, 2003: 2).

#### 1.1 تعريف الثقافة التنظيمية:

فيما يلي نبرز مجموعة من التعريفات على سبيل المثال لا الحصر:

- عرّف شايين (Shein) الثقافة التنظيمية على أنها "ذلك النمط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعه أو اكتشفته أو طوره جماعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها ( Marcoulides, Heck, 1993: 211)، والتي أثبتت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال وتصلح لأن تنتقل بطريق التعليم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة لتكون لهم السبيل الصحيح للإدراك والتفكير والإحساس بكل ماله علاقة بهذه المشاكل (Shein, 17: 2004، فهي تعمل على حل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي". (Grenville, 2007: 7)
- كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها " مجموعة الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه" (القيروتي، 2000: 286). فثقافة المؤسسة أصبحت نسق مألوف للرموز والدلائل التي تساعد الرئيس على تشارك القواعد والتعاون مع مرؤوسيه (2: 2002, Alvesson).
- تناول Jay B. Barney الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز التي تؤدي بها الأعمال (Wallace, Hunt, 1999: 549)، والتي لها تأثير شامل داخل المؤسسة لأن ثقافة المؤسسات لا تصف فقط العلاقة بين العاملين، المستهلكين، الموردين والمنافسين وإنما هي كذلك تحدد وتبين مفتاح التفاعل بين هؤلاء الأطراف" (Barney, 1986 : 657).

#### 2.1 الفرق بين ثقافة الشركة والثقافة التنظيمية:

في دراسات الإدارة والتنظيم، يستخدم الباحثون مصطلح ثقافة الشركة corporate culture ومصطلح الثقافة التنظيمية organizational culture أحيانا بالتبادل (ليعبروا عن نفس المعنى)، وأحيانا أخرى بالاختلاف (أي هناك اختلافا بينهما). وحسب رأي أنتوني (Anthony (1994) (Alvesson, 2002 : 15): فمصطلح ثقافة الشركة يشير أكثر إلى "المُثل العليا والقيم المتبناة" التي أقرتها و/أو اعتنقتها كبار المديرين وربما جماعات أخرى، والتي تعبر عن رسالتهم أو أفكارهم- ما ينبغي أن يكون



ويتبع في المؤسسة-، في حين يشير مصطلح "الثقافة التنظيمية" إلى "الحقائق" أي الأنماط الثقافية الموجودة فعلا في المؤسسة (ما هو كائن فعلا).

### 3.1. أهمية الثقافة التنظيمية:

- إن الثقافة التنظيمية تعكس صورة المؤسسة داخليا وخارجيا، فأهميتها تأتي في كونها أسلوب لتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء المؤسسة، كما يلي (العزاوي، 2009: 179-181):
- تعتبر الثقافة صفة ملازمة للإنسان، بالتالي العامل، فهي تتغلغل وتنتشر في كل جانب من جوانب المؤسسة.
  - تتعاطم أهميتها بزيادة التزام الأعضاء بالمؤسسة وانتمائهم لها، وشعورهم بالهوية وتوفر للعاملين فهما أفضل للمؤسسة بما تفسره من معانٍ لهم وتعزيز قيم المؤسسة، كما تعتبر وسيلة اتصال وتفاهم.
  - تعتبر آلية لتشكيل السلوك (أنماط السلوك) داخل المؤسسة.
  - تحقيق التكامل الداخلي بين الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة، كما تساعد ثقافة المؤسسة على عملية التكيف مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها.
  - تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة و القوية في تمكين المديرين في استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة. يمكن للثقافة أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي والسلبي على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها.
  - إن التقاسم القوي والواسع للقيم يمكن الإدارة من التنبؤ بردود أفعال الأفراد للخيار الإستراتيجي، مما يقلل من النتائج غير المرغوب فيها (دومي، 2001: 240-241).

### 1.4 أنواع الثقافة التنظيمية:

للتقافة التنظيمية عدة أنواع من أهمها تصنيف ولاش (Wallach) حيث قسمها إلى ثلاث أقسام، وهي (الصريرية، 2003: 197):

#### أ. ثقافة بيروقراطية:

وهي تتسم بالسلطة والمسؤولية، ويكون العمل على درجة عالية من التنظيم والتنسيق والترتيب، إضافة إلى أن تدفق المعلومات والصلاحيات وأنظمة الرقابة تتسم بالهرمية.

#### ب. ثقافة إبداعية:

تتميز بها المؤسسات التي يتسم العمل فيها على الإنجاز والمخاطرة، وفي حالة زيادة الضغوط المستمرة تؤدي إلى إرهاق العاملين، ويكون هذا النوع من المؤسسات مجازفة كونها خلاقية ومتحدية. نجد في مؤسسة رينو (Renault) الإبداع المؤسسي هو ثابت من ثوابت المؤسسة. ففي سنة 2006، شدد ميشال دوفيرفيل (Michel de Virville)، مدير الموارد البشرية لـ Renault على فكرة أن المؤسسة ومسيريها ينبغي لهم أن يفكروا في مصير مؤسستهم وتوجهاتها. كما أقر المسيرون: Raymond Lévy و Louis Schweitze و Carlos Ghosn مدى أهمية ثقافة المؤسسة وتطورها.

ومع التغيرات السريعة للمحيط، أصبح الإبداع ضرورة حتمية فعلى المؤسسات الراغبة في الاستمرار والتفوق توجيه ثقافتها نحو الإبداع، حيث أن المؤسسات الناجحة اليوم تتميز بثقافة قوية وقابلة للتكيف والتطور لأن في عمق تفكير مسيريها يوجد.....الإبداع (Devillard & Rey, 2008 : 191-193). ويبين الشكل الموالي قوة ومرونة الثقافة المبدعة في المؤسسة.

### شكل رقم ( 01 ): قوة و مرونة ثقافة المؤسسة.



source : (Devillard & Rey , 2008 : 193.)

#### ج. ثقافة داعمة:

تتسم بالتماسك كالعامل بروح الفريق وذات توجهات نحو العلاقات والتعاون و الحرية الفردية والمبادئ الإنسانية والعمل الجماعي.

#### 2. ماهية القيادة الإدارية.

##### 1.2 تعريف القيادة الإدارية.

يعد موضوع القيادة من أهم مجالات العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية، إذ حظي باهتمام كبير من الباحثين والمفكرين منذ زمن بعيد، إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف معين أو موحد لهذا المفهوم.

تعرف القيادة على أنها "عملية تأثير وشحن همم المرؤوسين للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم، القيادة هي العلاقة بين شخص يسمى القائد والجماعة (الأتباع) وتتسم هذه العلاقة بالتفاعل والاندماج بين حاجات الأتباع أو الجماعة" (النذير، 2010: 26).

عرفت القيادة الإدارية بأنها "القدرة على التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة لتحقيق هدف معين، وذلك باستعمال التأثير أو النفوذ، وباستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة" (طحطوح، 2016: 10). كما عرفت على أنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار، الأوامر، الإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية والتأثير، من أجل تحقيق هدف معين" (طحطوح، 2016: 10).

##### 2.2 أهمية القيادة الإدارية:

تتمن أهمية القيادة فيما يلي (العلاق، 2010: 53):

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين الخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- أنها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم و الإستراتيجيات والسياسات؛
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، حسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تنمية وتدريب ورعاية العاملين باعتبارهم أهم موارد المؤسسة، كما أن العاملين يتخذون من القائد قدوة لهم لمواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

### 3.2. الفرق بين القيادة والإدارة:

تعددت آراء الباحثين والمهتمين حول العلاقة بين القيادة والإدارة. فمنهم من يفترض أن القيادة هي إحدى وظائف الإدارة التي يجب توافرها إلى جانب مجموعة من الوظائف الأخرى حتى تكون إدارة ناجحة وفعالة. وآخرون يرون أن كلا من المفهومين منفصلين عن بعضهما البعض ولكن مرتبطين بشكل ما. والرأي آخر يرى أن هناك تداخلاً جزئياً بينهما، فالقيادة حسب "كوتلر" Kotter تكمل الإدارة دون أن تحل مكانها، فالقيادة تهدف إلى التأثير على الآخرين ولكنها تحتاج إلى سلطة الإدارة لكي تنجح في قيادة سلوكيات وشعور الأفراد (بنوناس، 2016: 72). قام بعض الباحثين في الفكر الإداري بتوضيح الفرق بين القيادة والإدارة في عدة جوانب هي (طحطوح، 2016: 13-14):

#### أ. مصدر السلطة:

يستمد المدير سلطته من مركزه الرسمي في المؤسسة، ويعتمد على القوانين والأنظمة في تنفيذ قراراته. أما القائد فيستمد سلطته من الجماعة ذاتها، حيث يعتمد على قدرته في التأثير على العاملين وإقناعهم، وقبولهم له وتقتهم فيه.

#### ب. الهدف:

تحدد الأهداف من قبل المدير وفقاً لمصلحة المؤسسة، والتي يمكن أن تتوكلت مع مصلحة العاملين. في حين تحدد الأهداف من قبل القائد بمشاركة العاملين وفقاً لمصلحة المؤسسة والعاملين.

#### ج. التفاعل الاجتماعي:

يكون هناك تباعد ومسافة اجتماعية بين المدير والعاملين، بينما يتزايد التفاعل الاجتماعي بين القائد وبين العاملين من جهة، وبين العاملين مع بعضهم البعض من جهة أخرى، كما يسعى القائد إلى بناء الثقة وكسب التأييد من العاملين.

#### د. الإختيار:

يتم اختيار المدير من داخل جماعة العاملين أو خارجها. بينما يتم اختيار القائد من داخل الجماعة.

#### هـ. أسلوب العمل:

يستند المدير في أداء المهام الإدارية إلى القوانين والأنظمة المقننة. بينما يستند القائد إلى ثقة العاملين به، وإيمانهم بقدراته وأفكاره التي تبعث الحماس في نفوسهم.

من وجهة نظر أخرى يمكن التمييز بين المدير والقائد بما يلي:

- المدير يحافظ على الوضع الحالي مع حد أدنى من التغيير، والقائد يسعى إلى إحداث تغيير في النظام بقصد التطوير والتحسين؛
- المدير ينجز الأعمال الروتينية، والقائد يفكر في المستجدات والتطورات للاستفادة منها؛
- المدير يهتم بانتظام العمل، والقائد يهتم بالفعالية في الأداء؛
- المدير يتركز دوره في مواجهة المشكلات الموجودة وحلها بأسرع ما يمكن، والقائد يدرس المشكلات، ويحدد الأسباب، ويصنع الحلول الجذرية حتى لا تتكرر مستقبلاً؛
- المدير يهتم بالتخطيط قصير المدى، والقائد يهتم بالتخطيط طويل المدى.

#### 4.2. أنماط القيادة الإدارية:

تصنف القيادة الإدارية حسب عدة معايير، من بينها (بوراس، 2014: 62-67):

##### أ. من حيث سلطة القيادة:

تنقسم القيادة من حيث السلطة إلى نوعين:

- **القيادة غير الرسمية:** تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين العاملين مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء العاملين إذ لا يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة.
- **القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المؤسسة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي.

##### ب. من حيث أساليب القيادة وأجواء العمل:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أساليب العمل وأجواء العمل، وأشهر دراسة هي دراسة "رونالد لبيت Lipit Ronald" و"رالف وايت White Ralph"، يمكن تحديد ثلاثة أنماط من القيادة:

- **القيادة الديمقراطية:** يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات.
- **القيادة الاتوقراطية (الدكتاتورية):** في هذا النوع تتركز السلطة بيد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد ويرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم، وهو وحده الحكم ومصدر الثواب والعقاب وهو يهتم بضمان طاعة العاملين الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في تقليل الاتصال بين الأعضاء. إن السلوك الاستبدادي يزرع الخوف في النفوس المرؤوسين، ويشعر العاملين بالقلق وعدم الاستقرار وعدم الرضا، كما يؤدي إلى انتشار روح السلبية لدى المرؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد.
- **القيادة الغير موجهة (الحرية):** وهذا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد الجماعة حرية لاتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ. فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف، كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة.

#### 3. دور القادة في ترسيخ الثقافة التنظيمية (كيف ينقل القادة ثقافتهم إلى العاملين حسب Schein):

##### 1.3. التعريف ب Schein:

- إدغار هنري شاين (Edgar Henry Schein)، من مواليد 5 مارس 1928، وهو أستاذ سابق في كلية سلون للإدارة (the Sloan School of Management at the Massachusetts Institute of Technology)، حقق علامة بارزة في مجال التطوير التنظيمي في العديد من المجالات، بما في ذلك التطوير الوظيفي والثقافة التنظيمية، وهو ابن أستاذ جامعة شيكاغو السابق مارسيل شاين (Marcel Schein) ([https://en.wikipedia.org/wiki/Edgar\\_Schein](https://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein)).
- هو مستشار للعديد من الشركات مثل (Digital Equipment Corporation (DEC) و Apple)، حيث يركز استشارته على الثقافة التنظيمية والتنظيم. ألف شاين العديد من الكتب، من أهمها: الثقافة التنظيمية والقيادة (Organizational culture)

الجوائز لكتابه (الثقافة التنظيمية والقيادة) آخرها جائزة الإنجاز مدى الحياة (Shein, 2004: 17). Ciba Geigy (and Leadership)، ثقافة الشركة دليل البقاء (the Corporate Culture Survival Guide). تلقى شاين العديد من

### 2.3. آليات تعميق القادة للثقافة التنظيمية:

تنشأ الثقافة في الأساس من مصادر ثلاثة:

- معتقدات مؤسس المؤسسة وقيمه وافتراضاته؛
- الخبرات التي يكتسبها أعضاء المجموعة أثناء مراحل تطور المؤسسة؛
- المعتقدات والقيم والافتراضات الجديدة التي يأتي بها الأعضاء والقادة الجدد.

يبنى القادة آليات متعددة ويحرصون على توافرها ليتسنى لهم تعزيز تبني معتقداتهم وقيمهم وافتراضاتهم مع التطور التدريجي للمجموعة حتى تصبح مؤسسة. ويبين الجدول الموالي آليات تعميق القادة لثقافتهم (شاين، 2011: 249-272).

#### جدول رقم (01): آليات تعميق القادة لثقافتهم.

آليات الصياغة والتعزيز الثانوية	آليات التعميق الأساسية	
- التصميم والهيكل التنظيمي.	- ما يكتسب القادة له ويعملون على قياسه والتحكم فيه.	1
- الأنظمة والإجراءات التنظيمية.	- كيف يتفاعل القادة مع المواقف الحركية والأزمات التنظيمية.	2
- شعائر المؤسسة وطقوسها.	- كيف يقوم القائد بتوزيع الموارد.	3
- تصميم الفضاء، والواجهات، والبنىات.	- الدور النموذجي المتعمد في التعليم والتدريب.	4
- حكايات عن الأحداث والشخصيات المهمة.	- كيف يقوم القادة بتخصيص المكافآت والترقيات.	5
- تصريحات رسمية عن الفلسفة والعقائد والمواثيق التنظيمية.	- كيف يعين القادة الأفراد وكيف يختارونهم ويرقونهم وكيف يستعبدونهم.	6

المصدر: (شاين، ترجمة الأصبحي، وهيبي، 2011: 250)

#### أ. الآليات الأساسية لتعميق الثقافة:

آليات تعميق الثقافة الموضحة في الجدول السابق مجتمعة، هي الأدوات الأساسية التي يعتمد القادة على توفيرها حتى يعلموا مؤسساتهم كيفية الاستيعاب والتفكير والإحساس والتصرف وفقاً لدرجة قناعتهم الشخصية المدركة وغير المدركة.

#### - ما يهتم به القادة وقيسونه ويتحكمون فيه:

إحدى الآليات الأكثر فعالية التي تعمل القادة على توفيرها لنقل معتقداتهم أو ما يحرصون عليه إلى الآخرين هي ما تكون محل اهتماماتهم بصورة منتظمة. وهذا قد يقصد به كل شيء بداية من تلك الأمور التي يلحظونها ويعلقون عليها وانتهاء بالأمور التي يقيسونها ويتحكمون فيها ويكافئون عليها، وهي بعبارة أخرى، الأمور التي يمكنهم التعامل معها على نحو منتظم، حتى الملاحظات العابرة والتساؤلات التي تطرح باستمرار حول مجالات معينة من الممكن أن يكون لها نفس الفعالية التي تتمتع بها آليات التحكم الرسمي وقياسه.

#### - ردود فعل القائد تجاه المواقف الحرجة والأزمات التنظيمية:

عندما تواجه إحدى المؤسسات مشكلة ما، فإن الأسلوب الذي يتعامل به القادة وغيرهم مع هذه المشكلة ينتج عن معايير، وقيم، وإجراءات عمل جديدة، كما يوحي بافتراضات كامنة لها أهميتها. فالأزمات أمر ملحوظ خاصة في عملية تكوين الثقافة وإنقالها وذلك لأن المشاركة الوجدانية المتزايدة خلال تلك الفترات تزيد من كثافة التعلم، كما تزيد الأزمات من حدة القلق، في حين أن الحاجة لتقليل الإحساس بالقلق يعد باعنا قويا على التعلم، فإذا جمع بين الأفراد تجارب وجدانية مكثفة وتعلموا بشكل جماعي كيف يقللون إحساسهم بالقلق، فإن من المحتمل أن يتذكروا ما تعلموه ويعتادوا تكرار ذلك السلوك لتجنب الإحساس بالقلق.

### - كيف يقوم القادة بتخصيص الموارد؟:

رصد الميزانيات في مؤسسة "ما" يعد عملية تعكس افتراضات القائد ومعتقداته. فالقائد، على سبيل المثال، الذي يكره أن يقع في الدين سوف يدعم عملية تخطيط الميزانية من خلال رفضه للخطط التي تميل للاعتماد بشكل كبير على الاقتراض ويفضل الاحتفاظ بالسيولة قدر المستطاع.

### - نموذج القدوة المتعمدة والتعليم والتدريب:

إن القادة الجدد بوجه عام يبدو أنهم يدركون أن سلوكهم الظاهري له قيمة عظيمة في توصيل الافتراضات والقيم إلى العاملين الآخرين، وخاصة الجدد. حيث قام أولسن كين (Ken Olsen) [وهو مؤسس إحدى الشركات الرائدة - شركة المعدات الرقمية - Digital Equipment Corp - وفي نفس الوقت يعد من أعظم القادة] وبعض من كبار المديرين التنفيذيين في الشركة بتصوير أشرطة فيديو أوضحوا فيها فلسفتهم بصراحة وعرضوها على الأعضاء الجدد في الشركة باعتبارها جزءا من برنامج التدريب الأولي. وعلى أية حال فإن هناك اختلافا بين الرسائل التي نقلتها أشرطة الفيديو هذه أو الخطابات المعدة مسبقا كالخطابات التي يلقيها القائد ترحيبا بقدوم الأعضاء الجدد، وبين الرسائل التي يتلقونها عندما يلاحظون تصرفات هذا القائد غير الرسمية. هذه الرسائل غير الرسمية تعد أقوى آليات التدريب والتعليم.

### - كيف يخصص القادة المكافآت والمناصب؟:

يقف العاملون في أي مؤسسة على حقيقة ما توليه المؤسسة تقديرها وما تُعاقب عليه من خلال الخبرة التي تتكون لديهم من الترقيات والأداء والتقييم والمناقشات التي يجرونها مع الرئيس. فطبيعة السلوك سواء المستحق للمكافآت أو الجزاءات تحمل الرسائل المرجوة منه، وكذا فإن طبيعة المكافآت والجزاءات نفسها تحمل الرسائل المرجوة منها أيضا. ويستطيع القادة، بسرعة، أن يوصلوا أولوياتهم وقيمهم وافتراضاتهم إلى مرؤوسيه من خلال المضي في ربط المكافآت والجزاءات بالسلوك المهتمين به.

### - كيف يقوم القادة بالاستقطاب والاختيار والترقية والفصل:

تعد عملية اختيار العاملين الجدد واحدة من أكثر الطرق إحكاما وفعالية، وهي التي يغرس القائد خلالها افتراضاته ويخلدها. فعلى سبيل المثال يفترض أولسن بأن أفضل الطرق لبناء المؤسسة هو تعيين أفراد أذكيا ماهرين، أقوياء، يتمتعون بروح الاستقلالية، ونعطيهم قدرا كبيرا من المسؤولية واستقلالية الذات. ومن أكثر ما يعزز الافتراضات الأساسية للقادة هو معيار من يحصل على الترقية ومن لا يحصل عليها. ومن يتقاعد مبكرا ومن يتم تسريحه من العمل فعلها بفصله أو إحالته إلى وظيفة تعتبر أقل أهمية.

### ب. آليات التعزيز والتوضيح الثانوية:

يعد التصميم والهيكل والشكل الهندسي والطقوس والقصص بالإضافة إلى التصريحات بالنسبة إلى المؤسسة ما ناشئة أدوات تعزيز ثقافية وليست أدوات لخلق الثقافة فبمجرد أن تنمو المؤسسة وتحقق الاستقرار، تظهر هذه الآليات نفسها لتكون آليات أساسية لتكوين الثقافة التي سوف تفرض قيودا على القادة فيما بعد.

### - التصميم والهيكل التنظيمي:

غالبا ما يكون للقادة وخاصة المؤسسين منهم نظريات قوية حول كيفية تنظيم المؤسسة لتحقيق أقصى درجات الفعالية، فنجد بعض القادة يقومون بإعادة تصميم المؤسسة بشكل دائم بحثا عن حلول تناسب المشاكل المحتملة للظروف البيئية المتغيرة. فالتصميم الأولي للمؤسسة وكذا عمليات إعادة التنظيم الدوري التي تمر بها الشركات تقدم فرصا كبيرة للمؤسسين والقادة كي يغرسوا حول المهمة ووسائل إنجازها وطبيعة الموظفين ونمط العلاقات السلبية التي يجب تعزيزها بينهم.

### - الأنظمة والإجراءات التنظيمية:

إن القادة أمامهم الفرصة لتعزيز افتراضاتهم عبر اكتشافها بسياج من الأنظمة والروتين، فعلى سبيل المثال، قام أولسن بتعزيز معتقده بأن الحقيقة لا يمكن التوصل إليها إلا بالتحاور، وذلك بتكوين أنماط متعدد اللجان وبحضور اللقاءات التي يعقدونها، وكانت مؤسسة سيبا - جابجي تعزز افتراضاتها بشأن الحقيقة المستقاة من العلم عن طريق القيام بدراسات بحثية رسمية قبل اتخاذ القرارات المهمة.

### - طقوس المؤسسة وشعائرها:

إن الافتراضات والقيم والمبادئ التي يعتنقها القادة قد تؤدي إلى خلق طقوس وشعائر خاصة. وإن إستطاع القائد أن يجعل من بعض سلوكياته طقوسا لها أهميتها، فإنها بذلك تصبح هذه الطقوس أداة لتعزيز الثقافة.

### - تصميم الفضاء المادي، والوجهات والمباني:

في كثير من الأحيان، يفضل القادة مما لهم فلسفة وأسلوب واضحان، تجسيد ذلك الأسلوب لينعكس على الصورة المرئية للمؤسسة. فقد فضلت شركة المعدات الرقمية على سبيل المثال، مما لها من افتراضات حول الحقيقة المستقاة من الصراع وحول أهمية الاتصال المفتوح. نموذج المكاتب المفتوحة، وقد عكس هذا التصميم بوضوح تأكيده المساواة وسهولة الاتصال وأهمية العلاقات بين الموظفين.

### - قصص حول أحداث وشخصيات مهمة:

بمجرد أن تتكون المجموعة ويكون لها تاريخ، فإن جزءا من هذا التاريخ يتجسد على شكل قصص حول أحداث وسلوكيات قيادية. ولذا فالقصة - سواء جاءت في شكل قول مأثور أو أسطورة أو حتى خرافة - فإنها تعزز افتراضات وتعلم الموظفين الجدد افتراضات أخرى. وعلى أي حال فلأن الرسالة التي نجدها في القصة تكون في كثير من الأحيان قابلة للاستنباط بدرجة كبيرة أو قد تكون غامضة، فإن هذا الشكل من الاتصال لا يمكن الوثوق به إلى حد "ما". ولا يمكن للقادة على الإطلاق أن يتحكموا فيما سيرد بشأنهم في ثنايا تلك القصص، على الرغم من أنهم يستطيعون بكل تأكيد تعزيز القصص التي يرضون عنها، بل ربما يستطيعوا اختلاق قصص تحمل الرسائل التي يرغبون في توصيلها.

### - تصريحات رسمية للفلسفة والعقائد والمواثيق التنظيمية:

ويقصد بها المحاولة التي يقوم بها القادة بهدف تحديد قيمهم وافتراضاتهم بوضوح. وفي العادة لا تبرز هذه التصريحات إلا جزءا ضئيلا من مجموعة الافتراضات الفاعلة في المجموعة، وعلى الأرجح، ستبرز فقط تلك الجوانب من فلسفة القائد الإيديولوجية التي تظهر نفسها علانية، هذه التصريحات العلنية لها قيمة بالنسبة للقائد بوصفها وسيلة لتأكيد وجود أشياء معينة في المؤسسة لتصبح قيما يلتفت حولها الأفراد وكأدوات تذكير للافتراضات الأساسية كي لا تُنسى.

### الخاتمة:

تعد القيادة ضرورة حتمية في جميع المؤسسات، فنرى سر نجاح المؤسسات يرجع إلى نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسهم وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم واستمالتهم بحكمة حتى يقبلون على أداء أعمالهم برغبة واقتناع ورضا، فالقادة يتبنون آليات متعددة ويحرصون على توافرها ليتسنى لهم تعزيز تبني معتقداتهم وقيمهم وافتراضاتهم وبالتالي ثقافتهم مع التطور التدريجي للمجموعة حتى تصبح مؤسسة.

### النتائج:

من خلال دراسة دور القيادة الإدارية في ترسيخ الثقافة التنظيمية بالمؤسسة توصلنا إلى أن القادة الإداريين يعتمدون على مجموع من الآليات من أجل ترسيخ الثقافة التنظيمية، من خلال:

- يعتبر القائد قدوة للعاملين فتصرفاته لها قيمة عظيمة في توصيل الافتراضات والقيم إلى العاملين، وسلوكه الرسمي أو غير الرسمي يعد أقوى آليات التدريب والتعليم؛
- يستطيع القادة بسرعة أن يوصلوا أولوياتهم وقيمهم وافتراضاتهم إلى مرؤوسيه من خلال المضي في ربط المكافآت والجزاءات بالسلوك المهتمين به من خلال تخصيص المكافآت والترقيات أو العقوبات؛
- تعد عمليات الاستقطاب والاختيار والترقية وفصل العاملين من أهم آليات ترسيخ القادة لقيمهم وافتراضاتهم و بالتالي للثقافة التنظيمية؛
- يقوم القادة بتعزيز افتراضاتهم عبر اكتنائها بسياج من الأنظمة والإجراءات التنظيمية التي يرونها ضرورية لنجاح المؤسسة؛
- يعتبر تصميم الفضاء المادي، والوجهات والمباني من آليات ترسيخ الثقافة التنظيمية مثل نموذج المكاتب المفتوحة التي تعكس سهولة الاتصال وأهمية العلاقات بين الموظفين.

### التوصيات:

نقترح التوصيات التالية:

- يجب على القادة أن يكونوا نموذج ناجح يحتذى به فالاحترام الذي توفره القيادة يجعل العاملين يخضعون للأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة؛
- ضرورة اهتمام القيادة بعملية الاختيار وترقية العاملين تطبيقاً لقاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب وبالتالي نشر ثقافة ايجابية داخل المؤسسة؛
- يجب على القيادة مكافأة الأداء المتميز ونشر ثقافة إبداعية واكتشاف المواهب التي تكسب المؤسسة الميزة التنافسية؛
- ضرورة الاهتمام بالجانب المادي للثقافة التنظيمية (بيئة العمل المادية) لما له من دور في إبراز رسالة المؤسسة وبث الثقة والاستقرار في نفوس العاملين؛
- يجب على القيادة التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.

### قائمة المراجع:

1. بنوناس، صباح (2016). أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
2. بوراس، نور الدين (2014). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمركب المنزلي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر.
3. دومي، سمراء (2001). ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة: دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، الجزائر.
4. السويدي، محمد (1991). مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
5. شاين، إيدجار، ترجمة الأصبحي، محمد منير ووهبي، محمد شحاته (2011). الثقافة التنظيمية والقيادة، الرياض: مكتبة المالك فهد الوطنية أثناء النشر.
6. الصرايرة، أكرم عبد الحميد (2003). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية- دراسة مسحية، مؤتمراً للبحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 4، الأردن.
7. طحطوح، عالية إبراهيم محمد (2016). تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطن التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية.
8. العزاوي، سامي فياض (2009). ثقافة منظمات الأعمال - المفاهيم والأسس والتطبيقات -، الرياض: معهد الإدارة العامة.
9. العلاق، بشير (2010). القيادة الإدارية، الأردن: دار البازوري.
10. القريوتي، محمد قاسم (2000). نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن: دار وائل.



11. النذير، محمد عبد الله ثاني (2010). القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر نموذجا، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، المدرسة الدكتورالية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة السانوية وهران.
12. Alvesson, Mats (2002). **Understanding Organizational Culture**, London: .SAGE Publications.
13. Barney, Jay B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?, **The Academy Of Management Review**, vol 11,n° 3,jul.
14. Devillard, Olivier & Rey, Dominique (2008). **Culture d'entreprise : un actif stratégique**-efficacité et performance collective, Paris : Dunod.
15. Grenville, Jennifer A. Howard. (2007). **Corporate culture and environmental practice- making change at a high technology manufacturer**, U.S.A: glensanda house.
16. Marcoulides, George A. & Heck, Ronald H. (1993).Organizational culture and performance: proposing and testing a model, **Organization Science**, INFORMS, vol 4,n°2.
17. Nicotera, Anne Maydan, Clinkscale Marcia J. & Walker, Felicia R. (2003). **Understanding organizations through culture and structure- relational and other lessons from the african-american organization-lawrence erlbaum associates**, New Jersey (London): Lawrence Erlbaum associaters publishers mahwah.
18. Shein, Edgar. H (2004). **Organizational culture and Leadership**, San Franciseco: Jossey Bass.
19. Wallace , Joseph James & Hunt, Christopher Richard (1999). The relationship between organisational culture, organizational climate and managerial values, MCB university press, **The International Journal Of Public-Sector Management**, vol 12, n° 7
20. [https://en.wikipedia.org/wiki/Edgar\\_Schein\(5/03/2018\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein(5/03/2018))

## المنظمة المتعلمة ومساهمتها في تعزيز الإبداع Learning Organization and Its Contribution to Enhancing Innovation

د. نجمة عباس  
أستاذة محاضرة "أ"، كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير - جامعة باتنة 1،  
الجزائر  
[abbas.nadj11@gmail.com](mailto:abbas.nadj11@gmail.com)

### ملخص:

هدفت ورقة البحث هذه إلى التعرف على أهمية الإبداع كأداة لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحصل في ظل اقتصاد المعرفة. وكما سعت أيضا إلى إبراز مفهوم وخصائص المنظمة المتعلمة ودور التعلم في تحقيق ميزتها التنافسية. وقد أكدت هذه الدراسة على أن الإبداع هو حصيلة جهد وعمل جماعي منتظم يشارك فيه كافة أفراد المنظمة ووحداتها التنظيمية، وعلى مختلف المستويات. وكما أكدت أيضا على ضرورة أن تهتم منظمات الأعمال بالارتقاء بالتعلم المنظمي، بغية خلق منظمات معرفية مبدعة تجني كل مزايا المتحرك الأول القائم بالفعل التنافسي.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، المنظمة المتعلمة، التعلم.

### Abstract:

The purpose of this paper is to identify the innovation as a tool for addressing the changes and developments in the knowledge economy. It also aimed to clarify the concept and characteristics of learning organization and the role of learning in achieving competitive advantage.

The study concluded that innovation is the result of collective work regularly attended by all members of the organization and its units at different levels. The study also confirmed the need to take care of business organizations, upgrading organizational learning, in order to create innovative knowledge organizations. Reap all the benefits of moving the first already existing competitive.

**Key words:** Innovation, Learning Organizational, Learning.

**المقدمة:**

تعيش مختلف المنظمات اليوم في ظل تغير سريع الوتيرة تخطى حدود العلم، والثقافة، والسياسة، والاقتصاد، إلى المجتمع ذاته: قيمه وأخلاقه، وعاداته وتقاليده. إن العالم يتطور وتتراكم إنجازاته يوماً بعد يوم فتتبدل محور اهتماماته، وتقنية تساير التقدم العلمي وتغذيه، واتصالات مرئية وغير مرئية، سلكية ولاسلكية قلصت المسافات وجعلت كوكب الأرض قرية إلكترونية، واقتصاد عالمي يستند في أساسه إلى التنافس القائم على التميز، وتغير في الأساليب الحاكمة للعالم (الثروة، والقوة، والمعرفة) فأصبح للمعرفة مقام الصدارة على اعتبار أنها الأداة الحاسمة في توليد كل ثروة وكل قوة.

وتتمثل إحدى الانعكاسات المهمة لهذه التغيرات في احتدام المنافسة بين المنظمات من أجل الحصول والسيطرة على الموارد واكتساب حصص سوقية، ولهذا أصبحت تبحث عن مدعومات ومقومات تنافسيها المبنية على الموارد وإمكانيات كضرورة لامتلاك قدرات تنافسية تعزز بها موقفها التنافسي. وهنا تبرز أهمية الإبداع كأداة هامة من أدوات التعامل مع التطورات البيئية الجديدة، وسواء أكان الأمر يتعلق بالمؤسسات الفردية أو الاقتصاديات الوطنية، فإن الإبداع هو مفتاح أي ميزة تنافسية وهو قوة دافعة نحو تحقيق النمو.

وفي ظل اقتصاد جديد يعتمد على المعرفة، وما يمتاز به من انتشار المعرفة والمنتجات الفكرية وسرعة تقادمها واندثارها، تتزايد أهمية الإبداع، ويلقى الفكر الإبداعي اعترافاً بأنه أساس هذا الإبداع، ويحدث تحول جذري من اقتصاديات السلع إلى اقتصاديات الأفكار. الأمر الذي أملى على المنظمات وسملي عليها في المستقبل ضرورة أن يكون لديها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها والاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة، وتفعيل هذه الخبرات والتجارب في مواجهة هذه التغيرات والتحديات، وهو ما يعني تبني مفهوم التعلم كمدخل أساسي للتحويل إلى منظمات متعلمة.

**مشكلة الدراسة:**

مع دخول الألفية الثالثة بدأت الأسس لنجاح إدارة منظمات الأعمال تتحول إلى "الميزة التنافسية" التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة والعاملين فيها على التميز والابتكار والإبداع، مما يحتم ضرورة قيام إدارة هذه المنظمات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبدع وتجدد بشكل مستمر.

انطلاقاً مما سبق، تبرز معالم المشكلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن للمنظمة المتعلمة المساهمة في تعزيز الإبداع؟ وهذا التساؤل يثير جملة تساؤلات أخرى لصيقة بموضوع الدراسة نوجزها كالآتي:

- أين تتجلى أهمية الإبداع بالنسبة لمنظمات الأعمال المعاصرة؟
- كيف يمكن الوصول إلى منظمة متعلمة؟ وما هي أسس نجاحها؟
- ما دور المنظمة المتعلمة في تنمية وتعزيز الإبداع لتحقيق ميزة تنافسية؟

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه. فهي تتناول أحد المواضيع المطروحة اليوم على الساحة الاقتصادية والمتداولة بين الباحثين والمفكرين الاقتصاديين في مختلف الدول المتقدمة منها والنامية. إضافة إلى ذلك، فإن بروز نوع جديد من المنافسة يسمى "المنافسة الإبداعية"، قوامها تقديم كل ما هو جديد، من شأنه أن يدعم تفوق المنظمة ويضمن لها البقاء والنمو في بيئة تشهد تغيرات متسارعة مما يفرض عليها سرعة التعلم باستمرار.

**أهداف الدراسة:**

تتلخص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- الكشف عن أهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات المعاصرة؛
- التعرف بالإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة وكيفية الوصول إليها وتحديد أسس نجاحها؛
- توضيح دور المنظمة المتعلمة في تنمية وتعزيز الإبداع حتى تتمكن من تحقيق مزايا تنافسية.

**1. ماهية الإبداع**

يوصف العصر الحالي بأنه عصر المعرفة وعصر العلم والتكنولوجيا، ويتميز بالتغيير المتلاحق والمستمر، وزيادة حدة المنافسة وتعقد بيئة العمل، وعدم استقرار الظروف الاقتصادية والأسواق العالمية. وفي الواقع، فإن أنجع وسيلة لمواجهة هذه التحديات هي الإبداع.

**1.1 مفهوم الإبداع**

يختلف تعريف الإبداع باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين ومرد ذلك عاملين هامين، أولهما: اختلاف مدارس الكتاب الفكرية، وثانيهما: وجود نوع من التداخل بين مصطلح الإبداع والمصطلحات ذات العلاقة. فوفق تعريف تشيرميرهورن (J.R. Schermerhorn) وزملاؤه فإن الإبداع هو "عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة مؤكدا على أن أفضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم وضعها في الممارسة" (John R. Schermerhorn et al, 1997: 409). وهذا توسيع آخر جعل الإبداع عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج (الممارسة) ومن ثم إلى السوق (الميزة)، وتأكيدا على رؤيته فإن تشيرميرهورن أكد ذلك في معادلته عن الإبداع:

**الإبداع = الميزة التنافسية**

وحسب R. Daft فإن الإبداع هو "تبنى فكرة أو سلوك جديد لصناعة الشركة أو سوقها أو بيئتها العامة وتعد الشركة الأولى التي تطرح منتوجا جديدا بأنها مبدعة" (Daft, 2001: 357). ويرى نجم عبود نجم أن الإبداع هو "قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع وتقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين" (نجم، 2003: 22).

أما Joseph Schumpeter فقد عرف الإبداع على أنه "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديدا في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو طريقة تصميمه" (Schumpeter, 1935: 35)، وضمن هذا السياق يعرف بيتر دراكر (P. F. Drucker) الإبداع بأنه: "تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك" (دراكر، 1988: 18)، مؤكدا في ذلك على ما قاله شومبيتر من أن الإبداع هو التدمير الابتكاري "Creative Destruction" (Drucker, 1998: 120).

إن النظرة المتألمة في ماهية الإبداع وفق ما تقدم من تعريفات تساعد في تحديد المفهوم الشامل الذي يتمحور حول النقاط التالية:

- سلوك منظمي؛
- تبني واستخدام أفكار وأساليب جديدة قابلة للتطبيق؛
- الإسهام في تحقيق المنظمة لأهدافها المتعددة؛
- منح المنظمة الاقتدار المتميز لمواجهة المنافسين.

وللإشارة، فإن خلف مصطلح الإبداع تختبئ أفكار متعددة، الأولى أنه فعل إرادي هدفه التحسين وفقا لما هو متوفر، حيث كل متعامل مهما كان مستواه يمتلك سلطة إبداعية؛ والثانية أنه مراهنة على المستقبل، يمكنها أن تؤدي إلى النجاح أو الفشل وبدون

معرفة الفرصة مسبقا، وتتميز بأنها جديدة ملموسة في نتائجها على المؤسسة تؤدي إلى ديناميكية غير مألوفة ( Gérard Dokou, 2006 : 6).

ولقد اختلط مفهوم الإبداع بمجموعة من مصطلحات أخرى كالاكتشاف، الاختراع والابتكار، البحث والتطوير. فالإكتشاف: هو الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ظاهرة طبيعية تلك اللحظة لم تكن معروفة، بمعنى الكشف عن شيء كان موجود من قبل لكن غير معروف، مثل اكتشاف الجراثيم من طرف "باستور" (30 : 1973 Andre- Jean Rigny). أما الاختراع والابتكار فيعنيان: "الاكتشاف أولي لمكون جديد أو فكرة جديدة والتي يمكن أن تكون قاعدة لسيرورة الإبداع" (www. Strategie-aimms.com)، أي الاختراع والابتكار يمثلون نقطة الانطلاق، والإبداع نقطة الوصول، فالابتكار يمثل تقديم وإنتاج أفكار جديدة، بينما الإبداع هو وضع الأفكار حيز التنفيذ، أما البحث والتطوير فهو مهمة العلميين، بينما الإبداع فمهمة المقاتلين، ويمكن لجميع العمال على كل المستويات الهرمية، حتى العامل البسيط أن يشارك في الإبداع.

## 2.1. أهمية الإبداع بالنسبة لمنظمات الأعمال

تتزايد أهمية الإبداع في عالم اليوم، بل أصبح محورا مهما في استراتيجيات المنظمة وموضوعا حيويا بالنسبة للحكومات والدول. ومما يدل على هذا التحول هو الزيادة الكبيرة في الموارد المخصصة للبحث والتطوير، حيث أن المنظمات في قطاعات أساسية في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تخصص موارد للبحث والتطوير (R & D) أكثر مما تخصصه للمعدات والمصانع الثابتة. كما أن من العوامل الأساسية المؤدية إلى تقدم اليابان هو التنوع الأكبر، والتطوير الأسرع لمنتجاتها، يعود إلى أن شركاتها تتفق من مخرجاتها على أنشطة البحث والتطوير بما يزيد عن (30%) مقارنة بنظيرتها الأمريكية (Pavitt, 1990 : 17). كما أن الفترة بين الإبداع والتطبيق الأول قد تقلصت من (90) سنة في القرن الثامن عشر إلى (20) سنة في النصف الأول من القرن العشرين، مع التسارع وزيادة إدخال المنتجات الجديدة. ففي الولايات المتحدة بلغ عدد المنتجات الجديدة التي تم إدخالها (13) ألف منتج عام 1986، ليزداد العدد إلى 15 ألف عام 1991 (Glem, 1994 : 11).

وقد أصبحت الحاجة للإبداع واضحة في المنظمات المعاصرة، ذلك أنه أداة مهمة لنمو المنظمة وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، بالإضافة إلى أنه أصبح جزءا لا يتجزأ من ثقافة أية منظمة تسعى إلى ضمان استمراريتها. وتشير أدبيات الإبداع إلى أن المنظمات غير المبدعة سيكون مصيرها الفشل، وبالتالي الاضمحلال والموت كونها لا تكيف نفسها مع ظروف البيئة المحيطة بها (نديم مأمون عكروش وسهير نديم عكروش، 2004: 5-6).

إن الإبداع يخلق في المنظمات المناخ الملائم في المنظمات مما يمكن المنظمة من تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات ورغبات العملاء في السوق والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة. لذلك يجب أن يؤخذ الإبداع من منظور استراتيجي نظرا لقدرة على تطوير قدرات المنظمة لتحقيق أهداف إستراتيجية.

ويمكن تلخيص فوائد الإبداع بالنسبة للمنظمة على النحو التالي (غسان القاسم اللامي، 2008: 128)؛ (الدهان، 1992: 187)؛ (L'achat & L'achat, 1997 : 10):

- تحسين خدمة الزبائن من خلال المرونة والتكيف تلبية لاحتياجاتهم؛
- زيادة القدرات التنافسية للمنظمة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العمليات الجديدة؛
- تحسين إنتاجية المنظمة وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء واستخدام الموارد بشكل اقتصادي وبجودة متميزة؛
- إيجاد فرص جديدة للمنظمة لزيادة مبيعاتها وأرباحها؛
- تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للزبائن وقيادتها للأسواق؛
- بناء ونمو المنظمات وكذلك مواجهة مشكلات وتحديات المستقبل والاستجابة لمنافسة المنظمات الأخرى سواء داخل المجتمع الذي توجد فيه أو خارجه؛

- الإبداع يولد الإبداع فسرعان ما يكون الإبداع متبوعا بإبداعات أخرى تنشأ من نفس الفكرة المبدعة وتهدف إلى تحقيق نفس الحاجات.

وعليه، فإن الإبداع يفيد كل المنظمات الصناعية والتجارية والخدمية، وأن أفضل قادة العمل هم أولئك الذين يستطيعون توفير المناخ التنظيمي الملائم لمساعدة أعضاء المنظمة في استخدام مواهبهم الإبداعية بشكل كامل بما يعزز تنافسية المنظمة للاستجابة لعصر المعرفة.

## 2. تنامي الحاجة لتحول منظمات الأعمال المعاصرة إلى منظمات متعلمة

يجمع العديد من الباحثين والمفكرين المعاصرين على أن بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على قدرتها على التحول إلى منظمات تعلم، وممارسة التعلم الذي يحدث قيمة مضافة في أعمالها، عن طريق تحويل ما تعلمته إلى منتجات أو خدمات، وعلاقات، وعمليات محسنة جديدة تصل بها إلى السوق وبشكل أفضل وأسرع مما يأتي به المنافسون.

### 1.2. مدخل مفاهيمي للمنظمة المتعلمة وخصائصها:

تعد المنظمة المتعلمة (Learning Organization) منظمة القرن الحادي والعشرين المتسم بسرعة التغيرات، وكثرة التحديات، وتقدم التقنية وسبل الاتصالات، وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الفكري الذي يتولد عن العنصر البشري معاملة وتقديراً وثقة، وتحفيزاً على التعلم والإبداع والمشاركة في صياغة الرؤية، وبلورة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات.

وُعد (Peter. Senge) أول من أشار إلى المنظمات المتعلمة وصفها بالمنظمات التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغبها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية، حيث أن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف يتعلموا معاً (Senge, 1990: 3). ويركز هذا المفهوم على تغيير نمط التفكير للأفراد العاملين وتحقيق التعلم الجماعي المستمر للوصول إلى النتائج المرغوبة.

وينطلق مجموعة من الباحثين أمثال (T. Dewar and D. Whittington) في تحديد مفهوم المنظمة المتعلمة بأنها زيادة قدرات المنظمة المتعلمة على التنبؤ والتكيف والتحول لتتلاءم مع طبيعة بيئتها السريعة التغير (Dewar and Dave Whittington, 2004 : 265). في حين يركز (أحمد أبو بكر) في تعريفه لإدارة المعرفة، بقوله: "إنها منظمة تمتلك مهارات تنظيمية تمكنها من اكتساب المعرفة الجديدة ونقلها" (أبو بكر، 2001:73).

وأوضح (W. R. Rowden) أن المنظمة المتعلمة تسهم في إحداث تغيير جذري في المنظمات وتمكن كل فرد من أعضائها الإسهام في تحديد وحل المشكلات باستمرار (Rowden, 2001: 11). وأشار (M. J. Marquardt) إلى أنها المنظمة التي تعتمد على الأسلوب الجماعي للتعلم، وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم والإنتاج (Marquardt, 2002: 3).

يستنتج مما تقدم أنه رغم تباين التعاريف التي حددت للمنظمة المتعلمة، إلا أنها تتفق جميعاً في جوهرها وتتكامل مع بعضها، وعليه يمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة وتوسيع وتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها، وتعبير عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي، وأنها تبنى العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الانجاز.

وهناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات، ويجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة. ويؤكد بعض الباحثين على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص الآتية:

- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة؛
- استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف؛
- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي؛
- الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة؛
- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة؛
- الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة؛
- إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة؛
- تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- توفير فرص مستمرة للتعلم.

ومع أن هناك تبايناً في الآراء حول العناصر الرئيسية التي تميز المنظمة المتعلمة عن المنظمات التقليدية، حيث تنظر بعض الدراسات إلى المنظمة المتعلمة من خلال ما تقدمه وتنتجه من أنشطة معرفية تتمثل في الحصول على المعرفة، وتوزيعها، وتخزينها وتوثيقها، ثم تفسيرها وتوظيفها وتوليدها في معرفة جديدة (الإبداع المعرفي). في حين ترى دراسات أخرى أن المنظمة المتعلمة تتميز عن غيرها بنمط قيادتها التعليمية بحرصها على تعلم أساليب التفكير والحوار وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين، وبالهيكلة التنظيمية التعليمية التي تساعدها على إثراء المعرفة ونشرها في كافة المستويات التنظيمية وتشكيل اللجان وفرق العمل، وبطاقتها البشرية التي تمتلك المهارة والثقة بالنفس وقوة التأثير والقدرة على التصرف والتحرك بفاعلية.

وانطلاقاً مما سبق، يمكن القول أن المنظمة المتعلمة هي التي ترفع من القيمة الاقتصادية للمعرفة، وهي تشير دائماً إلى كيفية تعريف وتطوير وتطبيق وقياس ونمو وحماية معرفة المنظمة.

## 2.2. مرتكزات التحول إلى المنظمات المتعلمة

يتم الانتقال من نمط المنظمات التقليدية التي تعمل في بيئة ثابتة نسبياً إلى منظمات متعلمة تعمل في بيئة مضطربة وسريعة التقلب، من خلال إحداث تغييرات استراتيجية شاملة في مكوناتها. والتغيير الاستراتيجي هو حركة المنظمة بعيداً عن حالتها الحالية نحو حالة مستقبلية مرغوبة لزيادة قدرتها التنافسية، وللوصول إلى تلك الحالة تتبع المنظمة طرائق أساسية للقيام بالتغيير الاستراتيجي منها (Hill and Jones, 2001: 486) :

أ- **إعادة الهندسة (Reengineering):** وهي إعادة تفكير جوهري وإعادة تصميم لعمليات المنظمة لتحقيق التحسينات المفاجئة في الإجراءات والأداء، كالكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة. وتركز على العمليات لا على الوظائف، حيث تبدأ المنظمة بها مع الزبائن وليس مع المخرجات.

ب- **إعادة الهيكلة (Restructuring):** تهدف إلى التفاعل وتقليل المستوى التمييزي للمنظمة من خلال تقليل الأقسام أو المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، أو من خلال تقليص الحجم عن طريق تخفيض عدد الأفراد العاملين لتخفيض تكاليف التشغيل؛

ج- **الإبداع (Innovation):** تستخدم المنظمة مهاراتها ومواردها من خلال عملية الإبداع لإيجاد تقانات جديدة أو مخرجات جديدة، فرغم أن الإبداع قد يجلب النجاح للمنظمة إلا أن درجة المخاطرة فيه عالية، كتقديم تقانات غير متكيفة أو مخرجات غير مرغوبة.

ويحدث التحول من المنظمة التقليدية إلى منظمات قائمة على التعلم من خلال الآتي (عبد الستار العلي وآخرون، 2006:

:336-335)

- من الهياكل العمودية إلى الأفقية: إذ لا يناسب الهيكل العمودي المنظمة المتعلمة لأنه يوجد مسافات بين المديرين والعاملين، بينما الهيكل الأفقي يوجد تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، كما أنه يزيل الحدود بين الوظائف ويؤسس إلى فرق العمل المدارة ذاتياً؛
- من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون: حرصت المنظمات على فرض إستراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنافسين، لكن المنظمات المتعلمة تحاول تجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية.
- من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة: تقتضي ضرورات التغيير المنظمي أن لا تكون الثقافة التنظيمية متصلبة، إذ لا يمكن للمنظمة معها التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتغيير، لكن المنظمات المتعلمة تشجع على الانفتاح والجودة واتخاذ المخاطرة والتحسين المستمر لمقابلة حاجات التغيير؛
- من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات: تخدم المعلومات أغراضاً مختلفة، لذلك فإن توسيع نطاق المشاركة فيها يحافظ على وظائف المنظمة ويجعلها تعمل في المستويات الفضلى، سواء تعلق الأمر باتخاذ القرارات أو في فتح قنوات الاتصالات مع العاملين والزبائن والموردين مما يتيح فرص التعلم من الجميع والجميع؛
- من الهام الروتينية إلى أدوار التمكين: المهمة جزء من العمل الذي يسند إلى الشخص، بينما الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي الذي يوفر للشخص المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف.

وينتطلب تحقيق النجاح في المنظمات المتعلمة توافر مجموعة من الأسس أهمها (باسرودة، [www.econf.uob.edu.bh](http://www.econf.uob.edu.bh)):

- الأفكار الجديدة: يعد توليد الأفكار الجديدة والخلاقة مصدر النجاح الرئيسي للمنظمات المتعلمة، فينبغي أن تعتمد هذه المنظمات على المبدعين والموهوبين (فريق المعرفة) القادرين على النقاط المعرفة الضمنية واكتسابها وتوليدها في المنظمة، ودمجها بالمعارف والشواهد الظاهرة الأخرى وتقديمها في صيغ مخرجات جديدة، أو مفاهيم إدارية جديدة، أو إجراءات جديدة للعمل في المنظمة، والاستفادة منها في تحقيق الارتقاء والنمو لقيمة المنظمة.
- القيادة الفعالة: يقع على عاتق القيادة في المنظمات المتعلمة واجب وضع النظم التي تشجع الأفراد على التعلم والتكيف وتقديم العون لكل فرد في المنظمة، ليتمكن من الحصول على نظرات معمقة للحقيقة القائمة بالإضافة إلى رعايته لعملية التعلم في المنظمة، وتحفيزه للأشخاص الذين يقومون بالعمل. وهناك مجموعة من المهارات التي يجب توافرها في قيادة منظمات التعلم منها (رانجلاند، غراهام، 2002: 295):

- بناء رؤى مشتركة: هذا يعني العمل بروح التعاون لتحقيق الأهداف المنشودة؛
- تشجيع النظرات الشخصية: من خلال الحصول على تعاطف واندفاع كل شخص؛
- التواصل وطلب العون من الأقسام والوحدات الأخرى؛
- بناء قسمة جوهرية وخارجية للحصول على رضا الزبون؛
- التأكيد على الرؤى الإيجابية لا على التهديدات؛



- التفكير بشكل منظم وبرؤية العملية من البداية إلى النهاية، مع اتخاذ الحذر بأن لا تصبح حلول اليوم مشكلات المستقبل؛
- تطوير منظمة التعلم التي تقوم على مراجعة للمشاريع وتُلخص النتائج.

- **القدرة على التكيف:** يحدث التكيف عند اتخاذ قرارات بتبني فكرة جديدة، فينبغي أن تكون المنظمات المتعلمة أكثر قدرة على التكيف مع المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية، ابتداءً بالتكيف مع تقديم الأفكار الجديدة، مروراً بالتكيف مع التغييرات في إستراتيجية المنظمة وثقافتها والتقانة المستخدمة فيها وهيكلها التنظيمي ونظم العمل فيها وإجراءاته، وانتهاءً بالتعلم من النجاح والفشل في تطبيق تلك الأفكار والتغييرات.

- **الذاكرة التنظيمية:** تمثل الذاكرة التنظيمية التغذية العكسية (Feedback) للمنظمات المتعلمة، فيفترض أن تحوي كل البيانات والمعلومات والمعارف والتجارب التي مرت بها المنظمة خلال فترة عملها. وينبغي أن تكون هذه الذاكرة على درجة عالية من الاحتراف والتنظيم، الأمر الذي يمكن من استرجاعها والاستفادة منها بسهولة ويسر، وبأفضل الطرائق والأساليب. فالتجارب الكبيرة والأفكار السامية تستند إلى تراكم معرفي وخزين معلوماتي، تنطلق منه إبداعات تحقق النمو والريادية للمنظمة.

### 3. التعلم وأنماطه

تقوم علاقة ترابط بين التعلم والإبداع؛ فالإبداع يمكن أن يعتبر بمثابة إدخال معارف جديدة إلى الاقتصاد، أو تركيبات جديدة لمعارف قديمة. ويتعبّر أبسط، الإبداعات مهما كان نوعها جذرياً أو تحسيناً تدريجياً صغيراً فإن قاعدته القوية هي "نتائج التعلم"، فالتعلم يؤدي إلى معارف جديدة وذلك بتحويل الإبداع من نشاط متخصص أو تجربة خلاقة في قسم البحث والتطوير أو ممارسة فردية للمبدع إلى طريقة سلوك وممارسة في كل المنظمة.

وإن القواعد الجديدة والروتينيات التنظيمية الجديدة هي إبداع متعلم في المنظمة. وأن مثل هذا التعلم مقبول حتى إذا كان ناتجاً عن الفشل (Failure) حيث يمثل مجال خصب ومشح بالتصحّيات (التعلم الجديد) التي يمكن القيام بها بسهولة لأن الفشل نجم عنها. لهذا فالفشل في الإبداع في هذه الحالة يمكن أن يحدد طبيعة واتجاه الإبداع القادم، وهذا كله يجعل المرحلة القائمة تحول المنظمات بشكل متزايد إلى منظمات متعلمة. وقد استنتجت إحدى الدراسات التي أجريت على أكثر من (150) منتجا جديداً، إن التعلم أو المعرفة التي اكتسبت من الفشل كان هو الوسيلة في تحقيق النجاحات المتتالية (نجم عبود نجم، 2003: 76).

ومن أجل تحديد مفهوم التعلم (Learning)، نقدم ثلاث تعريفات أساسية متدرجة في تحديد أبعاد ودرجة تأثير التعلم. حيث يمكن تعريف التعلم بأنه عملية تنقيح الأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها قدرة في توجيه القرارات (Awad and Ghziri, 2004: 306). وهذا التعريف كما هو واضح يجعل من التعلم عملية اكتساب المعلومات من أجل القرار.

كما يمكن تعريفه بأنه التغيير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرة (Daft, 2000: 486). وهذا التعريف قد يكون أكثر ارتباطاً بأهداف الإدارة في التغيير الموجه نحو الأداء. فكل مستوى من الأداء لابد من أن يرتبط بمستوى من الأداء المستند إلى المعرفة المتناسبة أو المهارة الملائمة معه. ومهما تعددت تعاريف التعلم فإن غالبيتها تحتوي على العناصر التالية:

- عملية هادفة إذ لابد وأن تنعكس إيجابياً على نتائج الأداء؛
- عملية تفاعلية وتكاملية؛
- يمكن تحفيز التعلم بالمعرفة والخبرات الجديدة؛
- تجاوز النمط السطحي في التعلم إلى نمط التعلم العميق.

إن للتعلم على صعيد المنظمات عدة تصنيفات لكل منها إيجابياتها وسلبياتها، وإن اختيار أي منها يعتمد على طبيعة عمل المنظمة وإمكاناتها المادية والبشرية ونوعية المعرفة التي تريد الحصول عليها، ومن أبرزها التصنيف الذي قدمه بيتر سينج (P. Senge) والذي فيه يصنف التعلم إلى نوعين (نجم، 2003: 251-254):

- **التعلم التكيفي (Adaptive Learning):** وهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المؤسسة. وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ (Copying) أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارستهم الأفضل أو منتجاتهم أو خدماتهم. وكما يرى سينج فإن زيادة القدرة التكيفية هي مجرد خطوة أولى في التحرك نحو منظمة متعلمة.
- **التعلم التوليدي (Generative Learning):** وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم. فإذا كان التعلم التكيفي يقوم على التقليد أو الاستنساخ (Copying) فإن التعلم التوليدي يقوم على الابتكار (Creating) لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في النظر إلى المؤسسة، وكذلك الطرق الجديدة في النظر إلى البيئة التي تعمل فيها.

وهذا يعني أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكييف قدرة المؤسسة، في حين أن التعلم التوليدي بقدر ما يوسع هذه القدرات فإنه يوجهها نحو الفرص المتاحة في البيئة. كما فعلت شركة مارك وسبنسر (Mark & Spencer) عندما نقلت قدرتها وخبراتها من ميدان تجارة التجزئة الذي برعت فيه إلى ميدان الخدمات المالية لتحقيق رافعة قدراتها الحالية، كما أن بعض المؤسسات لغرض التعلم للمفاهيم والأفكار الجديدة على استخدام الأجيال الجديدة للعاملين (Mintzberg et al, 2003 : 58).

أما التصنيف الثاني هو الذي قدمه (C. Arggris) الذي تحدث عن الأسلوبين التاليين (المكاوي، 147:148-2007):

- 1- **التعلم أحادي الحلقة (Single Loop Learning):** وبموجب هذا الأسلوب يتعلم العاملون من نتائج ومخرجات أعمالهم وممارستهم، فإذا كانت إيجابية يحرص العاملون على تكرار وممارسة نفس الأفعال التي أدت إلى ذلك لتصبح فيما بعد قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة دون بذل جهد أو مراجعة، وإذا كانوا غير راضين على النتائج أو المخرجات، عندها يتم التوقف عن تلك الأفعال والممارسات التي تؤدي إلى ذلك. ومهما توسعت المنظمة بهذا النوع من التعلم يبقى تعلمها محدود النطاق لأن مصدره نتائج عملها فقط ولكنه ومع ذلك يبقى أسلوبا يعلم الأفراد كيفية التفكير والاستفادة من التجارب الناجحة.
- 2- **التعلم مزدوج الاتجاه (Double Loop Learning):** وفق هذا الأسلوب من التعلم يتجه العاملون إلى توسيع دائرة التعلم، ويبحثون عن وسائل جديدة للتعلم ومعارف جديدة وكيفية تطبيقها أي توظيف المعرفة، فبدلاً من أن يظل التعلم مرتبط بالبحث عن حلول للمشاكل أو معالجة الانحرافات فإن البحث يتجه نحو أسباب المشكلات وعن القرارات البديلة التي يمكن أن تحول دون وقوعها، وأن هذا الأسلوب من التعلم يستلزم البحث عن السياسات والإجراءات الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات، فهو تعلم استراتيجي أكثر منه انعكاسات أو ارتداداً أو نتيجة أفعال، وهو يتطلب التفكير والتأمل وتوليد المعرفة لتحسين الأداء أو تطوير المنتج أو تحسين طرق تقديم الخدمة المقدمة، ويدخل هذا الأسلوب ضمن التعلم التنظيمي المعاصر.

#### 4. دور المنظمة المتعلمة في تنمية وتعزيز الإبداع لتحقيق ميزة تنافسية

إن تحقيق الميزة التنافسية يكمن في قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة والإبداع)، ويعتمد ذلك بشكل أساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفضاً ملموساً في تكلفة الإنتاج ويشكل تنافسية في قيادة التكلفة، كذلك يتحقق من خلال الإبداع وإدخال الأساليب الجديدة في الإنتاج والخدمات التي تتطلب موجة جديدة من التعلم ليشكلا تفاعلاً جديلاً يفرضي إلى رافعة حلزونية في اتجاه تزايد القيمة أو الميزة التنافسية (سالم، www. Ahewar.org).

إن خبرة المنظمة في إنشاء وتجديد الميزة التنافسية تؤكد على سمتين أساسيتين في هذه الميزة: التفوق على المنافسين في أحد جوانب الأداء الاستراتيجي، والاستدامة والتي تشير إلى أن تمتع الميزة التنافسية بالتجديد والاستمرارية بما يجعلها ميزة إستراتيجية مستدامة. ولاشك أن التعلم يمكن أن يحقق هاتين السمتين في الميزة، ويمكن تفسير منطق التعلم كميزة تنافسية من خلال الجوانب التالية (نجم، 2003: 75):

أ- **دورة الإبداع والتعلم:** في ظل المنافسة لا يعود الإبداع وحده هو الذي يتطلب السرعة وإنما التعلم من الإبداع بالدرجة الأولى، ولنا أن نلاحظ في هذا مفارقة كبيرة ومستمرة. فالإبداع عندما ينشأ تكون المؤسسة في أشد الحاجة إلى التعلم (بمعنى الاستيعاب، التطبيق، والإنتاج بالتكلفة الأدنى حسب منحى التعلم)، ولكن الوصول إلى تحقيق أفضل مستوى تعلم يعني أن المؤسسة تكون في أشد الحاجة إلى الإبداع بعد أن وصل المنتج الجديد إلى أقصى حالات الاستغلال والانتشار. أي أن الإبداع عندما يأتي فإنه يكون في أفضل حالاته، وهو بهذا المعنى سيلغي التعلم السابق الذي أصبح في أفضل معدلات التعلم (وأدنى تكلفة للوحدة المنتجة) لتبدأ دورة جديدة من الحاجة للتعلم من جديد للإبداع الجديد.

ب- **التعلم الأسرع:** لقد تحدث Schumpeter في رؤيته عن الإبداع عن أنه لا ربح إلا ربح المبدع، إلا أن هذا الربح يتسم بالفترة القصيرة، لأن ظهور أول منافس يلحق بالمبدع يؤدي إلى انتهاء ربح المبدع العالي وتراجعها إلى الربح التنافسي المنخفض، وهذا ما أصبح يحدث بسرعة أكبر مما كان في السابق في ظل المنافسة القائمة على الوقت.

إن السرعة لم تعد مهمة فقط على المستوى التشغيلي، وإنما هي كذلك أيضا بالمستوى الاستراتيجي. ولا شك أن التعلم الأسرع ينسجم مع كل هذه التوجهات. كما أنه يمثل تطورا أسرع للقدرة من أجل تحسين القيمة ووصولها إلى الزبون بالوقت الملائم وأسرع من المنافسين.

ومن أجل أن يكون التعلم مصدرا لتوليد القيمة التنافسية لأبد من تهيئة مناخ يصل بالمنظمة إلى مستوى التميز من خلال ما يلي ( [www. Aecfkh.org/articles-action-show-id-30.htm](http://www.Aecfkh.org/articles-action-show-id-30.htm) ):

- استثمار طاقات البشر وإزكاء رغباتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم، والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل الذي يحققونها، وبطريق غير مباشر يحدث التعلم التنظيمي؛
- تيسير تعلم الأفراد للمعرفة والمفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما، وكذلك تعلم المهارات التطبيقية، أي القدرة على تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة نتيجة هذا التطبيق، لذلك فإن كثيرا من ممارسات التدريب في المنظمات تقصر عن تحقيق التعلم الكامل إذ تنحصر في الجانب المعرفي دون جوانب المهارات التطبيقية؛
- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولاً خصبة للتعلم، حيث تتاح الفرص للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات، والتواصل مع الرؤساء والمشرفين، والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتجديد معارفهم ومهاراتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء، والتعرف المستمر على نتائج تقييم الإدارة لأدائهم ومظاهر الخلل فيه، وكذا ردود أفعال العملاء والمتعاملين بشأن ما ينتجه العاملون من سلع وخدمات ودرجات إرضائهم عنها؛
- خلق الجو الاجتماعي في مواقع العمل الذي ييسر التفاعل بين الأفراد والجماعات، ومن ثم ييسر انتقال الخبرات ومناقشتها وتنمية الرؤى المشتركة والنماذج الفكرية المتناسقة، وتبادلها بين الأفراد؛
- إزالة موانع التعلم ومعوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات، وأهمها الحواجز التنظيمية التقليدية التي تفصل المنظمة إلى قطاعات منعزلة، والقيادات الإدارية التي تحصر السلطة والصلاحيات فيها وتمارس المركزية بأعلى درجاتها، والتي تتعامل مع الموارد البشرية كأفراد منعزلين وليسوا باعتبارهم أعضاء في فرق عمل متكاملة ومترابطة ومتفاعلة يشتركون في عمل متكامل لإنجاز نتائج وأهداف مشتركة.

إن إشاعة وتعميم منهج التعلم، يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموماً، مما يعني تجاوز الأطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التفاعل العفوي، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم الوظيفي والتنظيمي.

**الخاتمة:**

تشير نتائج البحث إلى تباين الباحثين والكتاب في حقل الإبداع من أجل وضع تعريف محدد وواضح له، ومرد ذلك اختلاف وجهات النظر والتغير المستمر في العوامل والظروف البيئية المحيطة، كما أن الإبداع هو عملية معقدة الأنشطة والمفاهيم، إضافة إلى أن هناك خلط بين الإبداع ومصطلحات أخرى مثل الاكتشاف، الاختراع والابتكار، وما يمكن استنتاجه من خلال ما تقدم هو أن الإبداع عملية شاملة تبدأ بظهور الفكرة المبدعة وتنتهي بعد تجسيدها ميدانيا بإنتاج شيء جديد وتسويقه أو استعماله أو توسيع دائرة استهلاكه.

وكما يتبين أن المنظمات التي لا تستطيع التكيف المستمر مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية عن طريق الإبداع وتسريع مستويات الأداء وتحسين جودته، سوف تنتهي في فترة قصيرة، وهذا ما يفرض عليها ضرورة التحول إلى منظمات متعلمة تتميز بسعيها الدائم للحصول على المعرفة وإحضار جميع الوسائل المادية اللازمة للتعليم، وتقديم كافة التسهيلات التي تسهم في توليد المعرفة (إبداع معرفي) وتقاسمها، وتخزينها، وتوثيقها وتفسيرها، وكما تحرص على الاستفادة من تجاربها الناجحة والفاشلة وعلى توفير بيئة تنظيمية مشجعة على الابتكار والتعلم الذاتي المستمر.

وعلى ضوء النتائج السابقة، يمكن التأكيد بأن المنظمات باختلاف أحجامها وأنواع أنشطتها، إذا أرادت أن تستمر في التواجد وأن تضمن مكانة لها في ظل اقتصاد تنافسي لا يرحم أن تولي اهتماما بالغا للتعليم، إذ توجد علاقة هامة ما بين الإبداع والتعلم، فالتعلم يساعد في اكتساب قدرات ومعارف جديدة من خلال التركيز على الهياكل والعمليات التي تسهل عملية التعلم، كما يثير أهمية كبرى للمنظمات الساعية إلى تحقيق إدارة التميز إذ يرشدها إلى الطريق الأهم والأسرع لاستثمار وتفعل أهم ثرواتها على الإطلاق، وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموارد البشرية بها، فهو بذلك يعطي طابع خاص للإبداع ويميز المنظمة بالنسبة لمنافسيها في السوق.

**قائمة المراجع:**

- 1- أبو بكر، أحمد (2001). **نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين**. ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 2- باسردة، توفيق سريع. دور تقانة إدارة المعرفة في إيجاد منظمة متعلمة. متوفر على الموقع: [www.econf.uob.edu.bh](http://www.econf.uob.edu.bh)
- 3- بن ثامر، كلثوم ولعروق، حنان. المعرفة الإبداعية ودورها في الرفع من أداء المنظمات المعاصرة. المنتدى العربي للتجارة الالكترونية. متوفر على الموقع: [www.Aecfkh.org/articles-action-show-id-30.htm](http://www.Aecfkh.org/articles-action-show-id-30.htm)
- 4- دراكر، بيتر. **التجديد والمقاولة: ممارسات ومبادئ**. ترجمة عبد الفتاح، حسين (1988). مركز الكتب الأردني. 1988. عمان.
- 5- الدهان، أميمة (1992). **نظريات منظمات الأعمال**. دار الصفدي. عمان.
- 6- سالم، أكرم. منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة. متوفر على الموقع: [www.Ahewar.org](http://www.Ahewar.org)
- 7- العلي، عبد الستار وقنديليجي، عامر إبراهيم والعمرى، غسان (2006). **المدخل إلى إدارة المعرفة**. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.
- 8- اللامي، غسان القاسم (2008). **إدارة التكنولوجيا**. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان.
- 9- المكاوي، إبراهيم الخلوف (2007). **إدارة المعرفة**. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان.
- 10- نجم، عبود نجم، (2003). **إدارة الابتكار**. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.
- 11- غراهام، روبرت رانجلاند، تعريب: أيمن الطباع (2002). **تكوين البيئة المناسبة للمشاريع الناجحة**. مكتبة العبيكان. الرياض.
- 12- نديم عكروش، مأمون ونديم عكروش، سهير (2004). **تطوير المنتجات الجديدة**. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.
- 13- Awad, M. A and Ghziri, H. M.(2004). **Knowledge Management**. Pearson Education. New Jersey
- 14- Carrier Camille et Grand Denis Jean.(13-14- mai 1996) " Le concept d'innovation : débats et ambiguïtés ". 5<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique. Lille. Disponible sur : [www.Strategie-aimms.com/Lille/comll02.pdf](http://www.Strategie-aimms.com/Lille/comll02.pdf)
- 15- Dokou, Gérard. (mai 2006). " L'innovation en PME, l'accompagnement managérial et industriel ", **cahier du laboratoire de recherche sur l'industrie et innovation**. N° 126 (Université du LUTTORAL. Cote d'Alpe, France.
- 16- Daft, Richard (2001). **Organization Theory and Design**. U. S. A: Westorn Colledge..
- 17- Daft, Richard. (2000). **Management**, Fort Worth. The Dryden Press.

- 18- Dewar, Tammy and Whittington, Dave. (2004). "A Strategic Approach to Organizational Learning". **Industrial and Commercial Training**. Vol. 36. No. 2
- 19- Drucker, Peter (1998). **Façonner l'avenir**. Paris ; édition d'Organisation.
- 20- Glem, Rifen . (July-August, 1994). "Product Development". **Harvard Business Review**. Vol. 72. No 4.
- 21- Jean Rigny, André (1973). **Structure de l'entreprise et capacité de l'innovation**. Paris : édition Homme et technique.
- 22- L'achat, L'achat et L'achat, Daniel (1997). **Stratégie de rupture et innovation de l'entreprise**. Paris : éd. L'Harmattan.
- 23- Marquardt, M. J. (2002) **Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements For Corporate Learning**. USA: Davies- Black.
- 24- Pavitt, Keith. (Spring 1990). "What We Know about the Strategic Management of Technology". **California Management Review**. Vol. 32. No. 3
- 25- Rowden, W. R (2001). "The Learning Organization and Strategic Change". **Advanced Management Journal**. Vol. 66. No. 3
- 26- Schermerhorn, John R et al (1997). **Organizational Behavior**. New York: John Wiley and Sons.
- 27- Schumpeter, J. A (1935). **Théorie de l'évolution économique**. Paris : Dalloz.
- 28- Senge, Peter (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organisations**. New York : Doubleday.

## دور الإبداع المعرفي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة

### "دراسة حالة مجمع صيدال"

#### The Role of Knowledge Creativity in enhancing Sustainable Competitive Advantage «Case Study of SAIDAL Complex»

د. حياة قمري

أستاذة محاضرة "ب"، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير - جامعة باتنة 1،

الجزائر

[goumri.hayat@gmail.com](mailto:goumri.hayat@gmail.com)

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الإبداع المعرفي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية. وتم وضع فرضيتين رئيسيتين، تم اختبارهما باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير إيجابي بين المتغيرين، المتغير المستقل (الإبداع المعرفي)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة). وفي ضوء النتائج المتوصل إليها تم اقتراح مجموعة من الاقتراحات الزامية إلى تعزيز دور الإبداع المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع المعرفي، الميزة التنافسية المستدامة، المعرفة الظاهرية، المعرفة الضمنية.

#### Abstract:

The objective of this study is to highlight the role of knowledge creativity in enhancing sustainable competitive advantage at the SAIDAL complex of the pharmaceutical industry. Two basics hypotheses were developed, and which were tested using a set of statistical methods. The study found a strong correlation relationships and a positive impact between the two variables, independent variable (knowledge creativity), and the dependent variable (sustainable competitive advantage). In the light of these results, number proposals were proposed to activate the role of knowledge creativity in achieving sustainable competitive advantage at SAIDAL complex.

**Key words:** Knowledge Creativity, Sustainable Competitive Advantage, Tacit Knowledge, Explicit Knowledge.

## المقدمة:

يعتبر المورد البشري الحاضنة الأساسية للإبداع المعرفي، فهو الذي يخلق عملية الإبداع. وتتبلور العملية الإبداعية من خلال المزج بين عدّة عوامل أهمها: الإمكانيات المادية والعمليات والأساليب، الجهد الفردي والجماعي. وعليه، فمهما كانت الطريقة التي يتحقق فيها الإبداع، فإن الفرد العامل هو الأساس فيه وعلى المنظمة تنمية وتطوير مهارات العاملين فيها. وذلك باعتبار أن أهم التحديات التي تواجه المنظمات في قضية الإبداع المعرفي هي تشجيع تنمية الأفكار وتشكيلها على شكل مشاريع ونماذج، وبخاصة أن العمل مهما تطور تقنياً أو امتلك من قدرات فإنه يبقى رهين العقول التي تديره وتدير شؤونه، وهذا لن يتم بدون عملية الإبداع المعرفي.

## مشكلة الدراسة:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في طرح السؤال التالي: ما مدى مساهمة الإبداع المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

## بمجمع صيدال؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية تتمثل في:

- ما مفهوم الإبداع المعرفي؟
- ما مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، وما هي أبعادها؟
- ما واقع الإبداع المعرفي بمجمع صيدال؟
- ما هي طبيعة علاقة الارتباط والأثر المعنوي بين الإبداع المعرفي والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال؟

## أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الإبداع المعرفي والميزة التنافسية المستدامة لمجمع صيدال من وجهة نظر المديرين العاملين في مختلف فروع مجمع صيدال لصناعة الأدوية؛
- التعرف على نوع الأثر المعنوي الموجود بين رأس المال المعرفي والميزة التنافسية المستدامة؛
- تقديم التوصيات اللازمة لتعزيز دور الإبداع المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لصيدال.

## فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإبداع المعرفي والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.
- الفرضية الثانية:** هناك تأثير معنوي للإبداع المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

## مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على عدة مصادر لجمع البيانات ذات الصلة بموضوع البحث لغرض اختبار صحة الفرضيات. ومن أهم هذه

المصادر:

- الكتب والدوريات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات البحث بالإضافة إلى الدراسات السابقة.
- استمارة الاستبيان: تم الاعتماد بصورة أساسية على هذه الاستمارة، وقد استخدم مقياس ليكرت الثلاثي ويعطي الباحثين لكل خيار ما يلي: (اتفق (3نقاط)، اتفق لحد ما (نقطتين)، لا اتفق (نقطة)).

## أساليب التحليل الإحصائي:

تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل اختبار فرضيات البحث والتي تتمثل في: النسب المئوية، التكرارات، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط البسيط. وتم استخدام برنامج SPSS في إيجاد نتائج الأساليب المذكورة.

### 1. الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة

#### 1.1. مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

لقد اختلف الكتاب والباحثين حول تحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، ويرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف المداخل والزوايا التي ينظر منها إليها وفيما يلي عرض لبعض التعاريف (طالب، 2012: 146):

#### أ. حسب مدخل التركيز على الإستراتيجية:

هي "عملية تنفيذ إستراتيجية خلف القيمة عندما لا يستطيع أحد من المنافسين الجدد والحاليين تنفيذ هذه الإستراتيجية نفسها وغير قادرين على الاستسax أو الاستفادة من مزايا هذه الإستراتيجية".

#### ب. حسب مدخل التركيز على الكفاءات الجوهرية:

"تأتي الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل درجة عالية من المهارات وتصبح كفاءات أساسية لا تستطيع المنظمة الاستمرار في المنافسة من دون امتلاكها لهذه الكفاءات".

#### ج. حسب مدخل صعوبة التقليد:

هي "المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن، والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات".

#### د. حسب مدخل التركيز على الربح:

هي "الربح المستديم لتطبيق إستراتيجية فريدة من نوعها، تطلق القيمة بحيث لا تكون الإستراتيجية مطبقة من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين في الوقت الذي لا يستطيع المنافسون تقليد هذه الإستراتيجية".

#### هـ. حسب مدخل التركيز على الزبون:

هي "الفائدة الطويلة الأمد لانجاز بعض القيم الفريدة وخلق الإستراتيجية ليس في آن واحد فحسب، بل الانجاز الأطول مدة من المنافسين الحاليين والمحتملين مع عدم إمكانية تقليد هذه المزايا التنافسية". (Lynch Richard, 2000: 153)

#### و. حسب مدخل التركيز على الموارد:

هي "توصيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى ذات الصناعة". (البكري، بني حمدان، 2013: 7)

#### ز. حسب مدخل التركيز على الإبداع:

هي "عملية اكتشاف أو إبداع طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المنظمة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانياً" (Porter, 2000: 08).

من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية المستدامة، نلاحظ أن بعض الباحثين اهتم بما تقدمه هذه الميزة من ربحية عالية، وذهب آخرون إلى الاهتمام بما تقدمه من قيمة للزبون، في حين اهتم بعضهم بالوقت الزمني، ووصفها بعضهم بصعوبة



التقليد من قبل المنافسين، وربطها آخرون بخصائص المنظمة والموارد. لذلك، وعلى ضوء ما تقدم، يمكن أن نستنتج أن الميزة التنافسية المستدامة: هي مجموعة من العمليات والأنشطة والكفاءات التي تمتلكها المنظمة والتي تقوم بتنفيذ إستراتيجية تقدم قيمة للزبون لا يستطيع أحد المنافسين استنساخها أو الاستفادة منها، وتساهم في تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المنظمة لمزايا تنافسية وموارد مستدامة يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

### 2.1. خصائص الميزة التنافسية المستدامة:

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن استنتاج خصائص الميزة التنافسية المستدامة كما يلي:

- إمكانية تقليدها صعبة جداً لأنها تستهلك الكثير من الأموال والوقت في حالة محاولة تقليدها؛
- تتسم بقوة الاستمرارية وتحقيق النجاح المستمر والطويل الأمد للمنظمات من خلال امتلاكها لموارد وقدرات ذات سمات، قيمة، نادرة، مكلفة في التقليد، وغير قابلة للإحلال.

### 3.1. أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

تتجسد أهمية الميزة التنافسية المستدامة فيما يلي: (عبد الرحيم، 2013 : 6)

- تعتبر سلاحاً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل؛
- تعتبر معياراً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار؛
- تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وتمثل في أن المنظمة تبني إستراتيجيتها اعتماداً على ميزة تنافسية مستدامة لا تتوافر لدى المنافسين؛
- تعتبر هدفاً أساسياً وضرورياً تسعى إليه جميع المنظمات التي تهدف إلى التفوق والتميز؛
- مرتبطة أساساً بالأداء المتحقق في المنظمة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين.

### 4.1. أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية المستدامة فيما يلي (طالب، البناء، 2012 : 250، 260):

- أ. **الجودة المتميزة:** هي قدرة الإدارة على تلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم من خلال مجموعة من الأبعاد وتتمثل هذه الأبعاد كما حددها Evans (1993) فيما يلي: الأداء، الهيئة، المعولية، المتانة، القابلية للخدمة، الجمالية.
- ب. **التكلفة:** يبين Evans, et al (2007) بأن المنظمة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات.
- ج. **الكفاءة المتميزة:** تشير الكفاءة المتميزة إلى حسن استغلال الموارد التنظيمية المختلفة في توفير مخرجات تفوق في قيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات.
- د. **الاستجابة المتميزة لحاجات العملاء:**
- هـ. لتحقيق استجابة متفوقة للزبائن يجب على المنظمة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات الزبائن، وعندئذ سيولي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق تميز تستند عليه الميزة التنافسية.
- و. **الإبداع:** يعتبر الإبداع نجاح وتفوق المنظمات كونه يشير إلى كل ما هو جديد أو حديث، ومتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو منتجاتها. وبالتالي فهو كل تطور يتحقق في أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمد على المنظمة.

- ز. **المرونة:** المرونة هي قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغيرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون.
- ح. **الحصة السوقية:** تعبر الحصة السوقية للمنظمة عن مدى كفاءة نشاطاتها التسويقية والتي ينعكس أثرها على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة في ذلك السوق.
- ط. **التسليم** يعتبر بعد التسليم أو زمن تقديم الخدمة عاملا مهما يحدد مستوى جودة الخدمة، وما يترتب عنها من تكاليف، إذ يمكن للمنظمة حساب تكلفة عملية تقديم الخدمة والتعرف على الأخطاء المرتبطة بها عن طريق قياس مقدار زمن حصول الزبون على الخدمة المطلوبة.
- ي. **التداؤبية:** وتعني عمل وحدتين إستراتيجيتين معا ليحققا أكثر مما تحققه الوحدتين لو عملتا بشكل منفصل، والتداؤبية تتحقق عندما تكون هناك ميزة تنشأ عن ترابط وظيفة أو مهارة أو اختصاص مع وظيفة أو مهارة أو اختصاص آخر، مما ينتج قدرة أكبر من كلا القدرتين في حالة الإنفراد.
- ك. **المقدرات الجوهرية:** تعرف المقدرة الجوهرية أو كما يسميها البعض القابلية الجوهرية على أنها: تركيبة أو مجموعة من المهارات الفارقة، والأصول الملموسة أو الغير ملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيا الفائقة المستوى، والروتينات التي يشكل حجر الأساس للتنافس وتحقيق ميزة تنافسية متواصلة" (مرسي، 1998: 32).

## 2. ماهية الإبداع المعرفي

### 1.1. مفهوم الإبداع المعرفي:

- الإبداع المعرفي هو: "عملية تتضمن تدفق المعرفة وتحويلها من معرفة ضمنية إلى صريحة بين الموارد البشرية من خلال تشجيع عملية التجريب وتهيئة المناخ التنظيمي الداعمة لممارسة المعرفة المثلى". (عبد الستار العلي وزملاءه، 2006: 345).
- الإبداع المعرفي هو: "الذي يكون قادر على خلق الاختراعات القابلة للتسويق أو تحسين طرق العمل أو التقليل من التكاليف وتحسين نوعية المنتج أو استعمال تكنولوجيا جديدة أو تطوير إستراتيجيات تسويقية لتقديم سلعة أو خدمة تلقى قبولا من قبل المستهلك لما تتمتع به من خصائص مميزة، وقد يكون الإبداع على شكل خدمة جديدة أو عملية فيها تغير مهم يختلف عما هو مألوف" (حسين، 2008: 43).

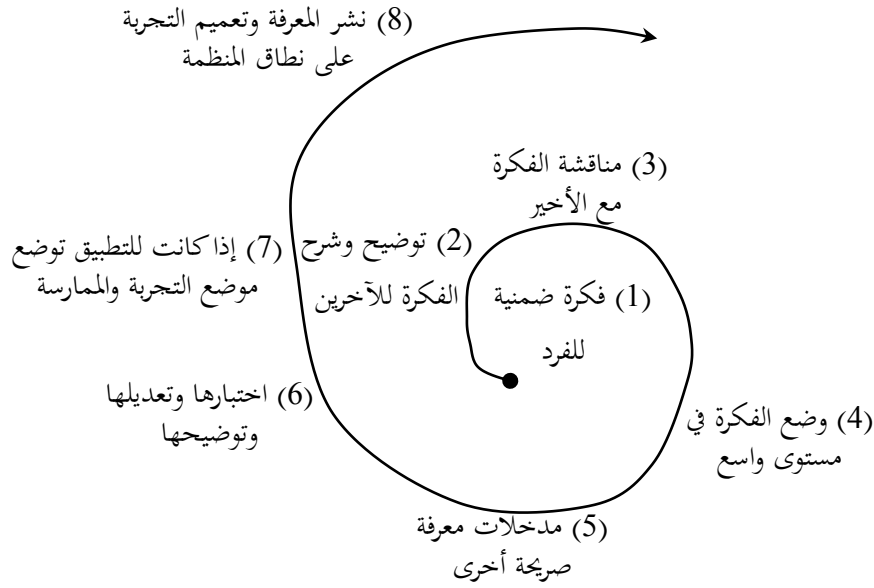
نستنتج من التعريفين:

- أن الإبداع المعرفي حاضنته الأساسية هو المورد البشري الذي يخلق عملية الإبداع .
- تتبلور العملية الإبداعية من خلال المزج بين عدّة عوامل أهمها : الإمكانيات المادية والعمليات والأساليب، الجهد الفردي والجماعي.

### 2.2. نموذج الإبداع المعرفي:

لقد قدمت عدة نماذج في هذا السياق، لكن يبقى نموذج نوناكا وتاكوشي لعمليات إبداع المعرفة من أهمها على الإطلاق إذ أسهم في تطوير إدارة المعرفة، ويقوم هذا النموذج على فكرة جوهرية تتلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والضمنية ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة، والشكل التالي يوضح هذه العمليات التحويلية:

الشكل رقم (1): الحركة الحلزونية



المصدر: (سعد غالب ياسين، 2005: 98).

إن توليد المعرفة الجديدة ليس ذو اتجاه واحد وإنما يتم بشكل حلزوني عبر أربع مراحل كما يلي (ikujirononaka, 1994: 529):

أ. التثنية:

هي عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة، من خلال التفاعل الاجتماعي المباشر مع الآخرين، والمشاركة في الخبرات والنماذج العقلية والمهارات الفنية عبر الملاحظة والمحاكاة والممارسة والتدريب العملي، وكذا اللقاءات الغير الرسمية التي تتم من خلالها المناقشات والعصف الذهني إذ تمثل منتدى للحوار الإبداعي، ووسيلة لتعظيم الثقة المتبادلة بين المشاركين، كما تفيد في توجيه النماذج الذهنية للأفراد لتسير في اتجاه واحد ويرى نوناكا وتاكوشي أن السبيل لمشاركة المعرفة هو إيجاد أهداف مشتركة تصب في الهدف الرئيسي للمنظمة.

ب. الإخراج:

هي تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة، وهي عملية تحديد لفظي للمعرفة الضمنية تتحول من خلالها إلى مفاهيم ظاهرة في شكل نماذج أو تناظرات، قد تخلق هذه العملية فجوات بين الصور الذهنية والتعبيرات اللفظية، إلا أنها تساعد على تنشيط التفاعل بين الافراد، ويعدّ الإخراج مفتاح خلق المعرفة الجديدة، حيث يمكن نمذجتها من غير تناقضات وبلغة منهجية منظمة ومنطق مترابط تمهيدا للمرحلة الموالية .

ج. الدمج:

هي تحويل المعرفة الظاهرية إلى معرفة ظاهرة جديدة، وهي عملية تنظيم للمفاهيم والمعارف الصريحة بشكل يحولها إلى نظام معرفي متكامل وتتضمن هذه العملية دمجا لمجموعات مختلفة من المعارف الظاهرة، وهذا من خلال مراجعة الوثائق والاجتماعات والمحادثات عبر وسائل وشبكات الاتصال، وكذا تصنيف وإضافة ودمج وتبويب المعرفة الظاهرة، ومن أشكال هذا النوع من التحويل وإنشاء المعرفة، التعليم والتدريب وتلعب الإدارة الوسطى دورا هاما في خلق المعرفة الجديدة خلال الربط الشبكي للمعلومات والمعارف المقننة والمدونة، حيث تساهم تكنولوجيا المعلومات في ذلك.

**د. الإدخال:**

هي تحويل المعرفة من ظاهرة إلى ضمنية، أي عملية تجسيد المعرفة الظاهرة ضمن قواعد المعرفة الضمنية للأفراد في صورة نماذج عقلية مشتركة، أو معرفة تقنية، حيث ترتبط هذه العملية ارتباطاً وثيقاً بالتعلم، أين تصبح هذه المعارف أصولاً قيّمة بالمنظمة.

ويتم إنتاج المعارف بطرق رسمية موجهة إدارياً كأنشطة البحث والتطوير أين تكثف المنظمات جهوداً نحو الأبحاث التطبيقية ذات العلاقة المباشرة بمهمتها، في محاولة لحل مشكلات تطبيقية والمتضمنة تطبيق نتائج البحث الأساسي والدمج بين المعرفة المطوّرة في مختلف التخصصات، لخلق معرفة جديدة تجد استخداماتها التجارية والصناعية بالمنظمة كما يمكن خلق المعرفة بطرق غير رسمية من خلال تحقيق مفهوم التعلم، ويقول foray أن أي نشاط إنتاجي أو إستهلاكي قد يكون فضاءاً للتعلم وإنتاج للمعرفة الجديدة (39-36: Foray,2000).

**3.2. العوامل المساعدة على الإبداع المعرفي:**

هناك مجموعة من العوامل تحفز عملية إنشاء المعرفة وهي (530: ikujirononaka,1994):

**1.3. الغاية التنظيمية:** تعتبر الغاية التنظيمية محرك حلزون خلق القيمة، حيث يكمن جوهر الاستراتيجية في تنمية القدرات التنظيمية على اكتساب وخلق وتراكم واستغلال المعرفة، من خلال تصور عقلي لرؤية متصلة بنوعية المعرفة الواجب توليدها وتنميتها ثم تطبيقها إجرائياً ضمن إطار إداري تنفيذي؛

**أ. الاستقلال الذاتي:**

الإمكان لخلق فرص غير متوقعة، أين يحدد هؤلاء حدود مهامهم وظروف بيئة ينبغي أن يسمح للفرد والجماعة بالعمل بشكل مستقل بقدر عملهم بأنفسهم سعياً لتحقيق الهدف النهائي للمنظمة، ويساعد الاستقلال الذاتي تغيير قواعد اللعبة بدل الاستجابة التكيفية للتغير البيئي فحسب؛

**ب. الفوضى الإبداعية:**

أي التشكيك فيما هو قائم من المعارف، وإعادة النظر في تفكيرنا ومنظورنا واتجاهاتنا الأساسية تجاه العالم، وهذا ناتج عن إدخال التغير البيئي للمنظمة، مما يحدث إنهياراً في أساليب العمل الروتينية والأطر المعرفية ويطور الإدراك الإنساني، وبالتالي خلق معرفة جديدة، وتتولد هذه الفوضى بشكل طبيعي في حالة الأزمات الحقيقية أو بشكل مقصود عندما يطرح القادة أهدافاً صعبة، حيث يزيد التوتر داخل المنظمة، ويرتكز اهتمام الأفراد على تعريف المشكلات وتسوية موقف الأزمة؛

**ج. وفرة المعلومات:**

لا يقصد بذلك الحشو أو الازدواجية المعلوماتية، بل وجود معلومات تتجاوز حدود المتطلبات التشغيلية للأفراد في المنظمة، فإن غزارة المعلومات تسرع عملية إبداع المعرفة، فالاشتراك في المعلومات الفائضة عن الحاجة يشجع الاشتراك في المعرفة الضمنية، واقتحام الحدود الوظيفية لبعضهم البعض، وإعطاء منظورات مختلفة للمعلومات الجديدة، ويمكن تأصيل هذا المفهوم في المنظمة من خلال تدوير الأفراد بين مجالات أو وظائف متباينة، مما يساعدهم على فهم أعمالهم من منظورات متعددة.

**4.2. الإبداع المعرفي كميزة تنافسية مستدامة:**

يمكن إبراز دور الإبداع المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال إظهار العلاقة الترابطية بين المعرفة والتفكير الإبداعي، إذ تعتبر المعرفة بأشكالها المختلفة (الضمنية، والظاهرة) هي العنصر الأساسي لتحقيق الإبداع، فلفد حدّد (allak) علاقة بين المعرفة والإبداع إذ يرى أن القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تتحول إلى عمليات متيحة بذلك للمنظمات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة، أو تطوير المنتجات الحالية بسرعة أكبر أيضاً، وتقديمها إلى السوق قبل منافسيها، كما أن المنظمة بعد أن تختار المعرفة تطور عمليات تنظيمها وتخزينها ثم تبحث عن خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال توظيف هذه المعرفة في توليد إبداعات شاملة في المستقبل لتطبيق المعرفة المكتسبة والإبداع في تصميم المنتج أو تقديم خدمة مميزة للمستفيد وبتكلفة منخفضة، وبالتالي فلا إدارة المعرفة خبرة موجهة لتحقيق إنتاجية وإبداع بصيغ متعددة. كما أشار (marinalin,nath) أن

المنظمة تعتمد البحوث والتكنولوجيا لتوليد المعرفة التي تدعم قوتها التنافسية، كما تهيئ لها هيكل يحفز الإبداع فتولد معارف جديدة تقوم بتطبيقها لتقدم سلع وخدمات جديدة، وبما يوصلها إلى مرتبة المنظمة المتعلمة التي تستند في بقائها ونموها على القدرة المعرفية الموظفة في الإبداع (الزيادات، 2008: 288).

### 3. تحليل البيانات ونتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل وصفي للبيانات وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبيان التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها والوقوف على متغيرات الدراسة.

#### 3.1 التحليل الوصفي لعينة الدراسة

بلغت عينة البحث N=55، وهي عبارة عن مجموعة من الإطارات الذين يمثلون أفراد المعرفة بمجمع صيدال. ويوضح الجدول التالي أهم السمات والخصائص لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الجدول رقم (1): خصائص عينة البحث

الخصائص	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	34	61,8
	أنثى	21	38,2
السن	أقل من 30 سنة	9	16,4
	من 31-40 سنة	24	43,6
	من 41-50 سنة	14	25,5
	من 51 فما فوق	8	14,5
المؤهل العلمي	ماجستير	4	7,3
	صيدلة	15	27,3
	مهندس	18	32,7
	ليسانس	18	32,7
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	18,2
	من 6-10 سنوات	14	25,5
	من 11-15 سنوات	21	38,2
	16 فما فوق	10	18,2
المجموع		55	100

N=55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور هي 61,8 % وهي أكبر من نسبة الإناث التي بلغت 38,2 %، وبخصوص الفئات العمرية فقد ظهر أن ما يقارب 16,4 % ضمن الفئات العمرية (أقل من 30 سنة)، و 43,6 % تقع أعمارهم ما بين (31-40) سنة و 25,5 % تقع أعمارهم ما بين (41-50 سنة) و 14,5 % أعمارهم تتجاوز 51 سنة وهذا يعني بأن المناصب العليا في مجمع صيدال تتطلب الاقدمية، أما فيما يخص التحصيل العلمي فإن 7,3 % من أفراد العينة متحصلون على شهادة الماجستير في حين 27,3 % متحصلون على شهادة صيدلة و 23,7 % من افراد المجمع متحصلون على شهادة مهندس دولة و 32,7 % متحصلون على شهادة الليسانس وهذا مؤشر جيد لاعتماد ذوي المؤهلات العلمية لتولي المناصب الإدارية العليا في مجمع صيدال.

وتعد سنوات الخبرة إحدى المؤشرات الضرورية لتراكم الخبرة والمعرفة فقد تبين أن 18,2 % من المدراء سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) و 25,5 % تقع سنوات خبرتهم بين (6-10 سنوات) و 38,2 % تقع سنوات خبرتهم بين (11-15 سنة) في حين 18,2 % منهم بلغت سنوات خبرتهم (16 سنة فما فوق).

**2.3. وصف متغيرات الدراسة:** يشمل هذا العنصر وصف لعناصر المتغيرين الرئيسيين للدراسة وهما: الإبداع المعرفي والميزة التنافسية المستدامة كما يلي:

#### أ. وصف عناصر الميزة التنافسية المستدامة:

يتكون هذا المحور من 18 فقرة تضم أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (2): نسب التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للميزة التنافسية المستدامة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار %			العبارة	رقم العبارة
		لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق		
0,689	1,45	65,5	26,6	10,9	يدرك مجمع صيدال أن تميز الأداء يتحقق بتكامل كافة وحداته وأقسامه.	1
0,786	1,89	36,4	38,2	25,5	لدى مجمع صيدال أهداف وتوجهات حقيقية لدخول مجالات جديدة للمنافسة على الصعيد الإقليمي والدولي.	2
0,757	2,27	18,2	36,4	45,1	يتوفر مجمع صيدال على نظام متكامل لضمان الجودة.	3
0,655	2,40	9,1	41,8	49,1	تتميز المنتجات و الخدمات التي يقدمها مجمع صيدال بكونها ذات جودة عالية ومميزة مقارنة بمنافسيها.	4
0,663	2,47	20	23,6	56,4	تتميز المنتجات و الخدمات التي يقدمها مجمع صيدال بكونها ذات جودة عالية ومميزة مقارنة بمنافسيها.	5
0,802	2,36	9,1	34,5	56,4	يعمل مجمع صيدال وباستمرار على تطوير وتحسين منتجاتها جديدة وجعلها مميزة .	6
0,690	2,53	58,2	25,5	63 ;6	يخصص مجمع صيدال موازنات مالية خاصة بعملية الابتكار والتجديد.	7
0,805	1,62	58,7	21,8	20	يعطي مجمع صيدال إهتماما كبيرا للأفكار الابتكارية التي يقدمها الأفراد.	8
0,795	1,67	52,7	27,3	20	لدى مجمع صيدال القدرة على الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن الراجعة إلى التغيرات التي قد تحصل في شكل المنتج أو في حجم الطلب.	9
0,660	1,44	65,5	25,5	9,1	يقوم مجمع صيدال بدراسات إستطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات الزبائن المتنوعة والاستجابة لها.	10
0,816	1,76	47,3	29,1	23,6	يتبنى مجمع صيدال الاستراتيجيات الكفيلة لتطوير كفاءة العمليات وتميزها.	11
0,788	2,44	18,2	20	61,8	ينتج مجمع صيدال منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.	12
0,854	2,92	25,5	20	54,5	يحصل مجمع صيدال على حصة سوقية أكبر مقارنة مع منافسيه.	13
0,805	2,38	20	21,8	58,2	يحرص مجمع صيدال على الحصول على مراكز تنافسية يصعب مجاراتها من قبل المنافسين وتحقيق التفوق الدائم.	14
0,779	2,20	21,8	36,4	41,8	يمتلك مجمع صيدال الموارد و المقدرات الجوهرية القيمة والفريدة وصعبة التقليد.	15
0,818	1,87	40	32,7	27,3	يحرص مجمع صيدال على زمن تقديم الخدمة لزيائنه من حيث سرعة التسليم، والتسليم المحدد بوقت، وسرعة التطوير.	16
0,737	1,71	45,5	38,2	16,4	لدى مجمع صيدال المقدرة على استغلال الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة.	17
0,748	1,82	38,2	41,8	20	يعمل مجمع صيدال على التشارك بمعرفة الكيف ، والتشارك بالمواد الملموسة والغير ملموسة، والاستراتيجيات التعاونية مع وحدات أخرى.	18
0,648	2,03				الميزة التنافسية المستدامة	

$$\alpha \leq 0.05$$

$$N=55$$

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور الميزة التنافسية المستدامة يساوي 2,03 وهو قريب من درجة الموافقة لحد ما (2)، وهذا يعني أن أفراد عينة مجمع صيدال متفقون لحد ما على جميع العبارات الدالة على الميزة التنافسية

المستدامة، كما بينت النتائج أن العبارات 12، 13، 14 هي أكثر العبارات التي لاقت نسب أعلى على الموافقة وهي على التوالي: 61,8% - 54,5% - 58,2% والتي مفادها أن مجمع صيدال ينتج منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، و يحصل على حصة سوقية أكبر مقارنة مع منافسيه، ويحرص على الحصول على مراكز تنافسية يصعب مجاراتها من قبل المنافسين وتحقيق التفوق الدائم.

#### ب. التحليل الوصفي لإجابات الأفراد حول الإبداع المعرفي:

الجدول رقم (3): نسب التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع المعرفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار %			العبارة	رقم العبارة
		لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق		
0,633	2,51	9,1	30,9	60	يرصد مجمع صيدال ميزانية كبيرة لإدخال التقنيات والأنظمة الجديدة.	1
0,855	1,98	36,4	18,2	18,2	يقوم أفراد مجمع صيدال بابتكار معارف جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة في عقول المبدعين.	2
0,789	1,55	63,6	18	18	يستخدم مجمع صيدال تقنيات حديثة لتوليد المعرفة كالعصف الذهني والعصف الذهني الإلكتروني.	3
0,856	1,84	45,5	25,5	29,1	يبحث مجمع صيدال عن أماكن تواجد المعرفة سواء لدى الأفراد أو في النظم.	4
0,723	1,97				الإبداع المعرفي	

$$\alpha \leq 0.05$$

$$N=55$$

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحور الإبداع المعرفي يساوي 1,97 وهو قريب من درجة أتفق لحد ما(2)، وهذا يعني أن أفراد عينة مجتمع صيدال متفقون لحد ما على أن للإبداع المعرفي دور في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة

### 3.3. اختبار فرضيات الدراسة:

#### أ. اختبار الفرضية الأولى

والجدول التالي يبين نتائج معامل الارتباط.

الجدول رقم(4): نتائج علاقات الارتباط بين الإبداع المعرفي والميزة التنافسية المستدامة

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
الإبداع المعرفي	0,976	0,000

$$\alpha \leq 0.05$$

$$N=55$$

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

يتضح من معطيات هذا الجدول أن معامل الارتباط بين الإبداع المعرفي والميزة التنافسية المستدامة  $R=0,976$  فهذا يعني وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين كل من الإبداع المعرفي والميزة التنافسية المستدامة وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى.

#### ب. اختبار الفرضية الثانية:

سيتم اختبار الفرضية الثانية للحكم على وجود أثر معنوي بين الإبداع المعرفي والميزة التنافسية المستدامة من خلال اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

**الفرضية العدمية:  $H_0$**  لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع المعرفي والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال .  
تقابلها الفرضية البديلة في حالة عدم تحققها.

الفرضية البديلة:  $H_1$  توجد علاقة تأثير بين الإبداع المعرفي والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال .  
والجدول التالي يبين نتائج الاختبار .

الجدول رقم(5): نتائج اختبار الاثر المعنوي للإبداع المعرفي والميزة التنافسية المستدامة .

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار غير المعياري	الخطأ المعياري	معادلات الانحدار القياسية	اختبار T	القيمة الاحتمالية
المقدار الثابت	0,232	0,058	/	3,975	0,000
الإبداع المعرفي	0,915	0,028	0,976	32,843	0,000

$$\alpha \leq 0.05$$

$$N=55$$

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss

إن معامل الارتباط  $R = 0,976$  ومعامل التحديد  $R^2 = 0,953$  هذا يعني أن 95,3% من التغير في مستوى استدامة الميزة التنافسية لدى مجمع صيدال تم تفسيره بالتغير في الإبداع المعرفي، وأن 4,7% المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في الميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما تفسره المعادلة التالية:  $Y = 0,232 + 0,915X$  حيث:  $Y$ : الميزة التنافسية المستدامة (المتغير التابع) .

$X$ : الإبداع المعرفي (المتغير المستقل) .

ويتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المحسوب أقل من مستوى المعنوية المرجعي  $\alpha \leq 0.05$  وبالتالي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن هناك أثر معنوي بين الإبداع المعرفي والميزة التنافسية المستدامة.

#### 4. الاستنتاجات:

- يخصص مجمع صيدال ميزانية كبيرة لإدخال التقنيات والأنظمة الجديدة من أجل تطوير المنتجات؛
- يبحث مجمع صيدال عن أماكن تواجد المعرفة سواء لدى الأفراد أو في النظم؛
- يقوم أفراد مجمع صيدال بالتطوير والتحسين المستمر لمنتجاته؛
- هناك علاقة طردية قوية وتأثير ايجابي بين الإبداع المعرفي والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال؛
- هناك علاقة طردية قوية وتأثير ايجابي بين الإبداع المعرفي والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.

#### 5. التوصيات:

- على المنظمة تنمية وتطوير مهارات العاملين فيها وذلك لأن أهم التحديات التي تواجه المنظمات في قضية الإبداع المعرفي هو تشجيع تنمية الأفكار وتشكيلها على شكل مشاريع ونماذج؛
- زيادة اهتمام المجمع ببنّي الإبداع المعرفي لأنه يعتبر أكثر متطلبات إستدامة الميزة التنافسية قوة وذلك بتخصيص ميزانية مالية أكبر خاصة لعملية الإبداع والتجديد؛
- اهتمام المجمع بالتربصات بما لها من أهمية في خلق افكار جديدة؛
- توفير جو ملائم للإبداع المعرفي وتحفيز المبدعين؛
- السماح للمبدعين بتطبيق أفكارهم الجديدة.

#### قائمة المراجع:

1. البكري، تامر وبنّي حمدان، خالد. (2013). الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية: محاكاة شركة hp في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد (الأردن)، العدد 9.



2. حسين، حسين عجلان. (2008). إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
3. الزيادات، محمد عواد.(2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
4. عبد الرحيم، سناء. (2013). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الإستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال، دراسة فكرية تحليلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد: المجلد 19، العدد 73..
5. العلي، عبد الستار وزملاءه.(2006). المدخل إلى إدارة المعرفة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
6. طالب، علاء فرحان والبناء، زينب مكي محمود. (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، عمان: دار الحامد.
7. مرسى، خليل نبيل. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال،، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
8. Foray, Dominique.(2000). **l'économie de la connaissance**, Paris: ed découverte.
9. Ikujiroonaka, Hirotake takeuch.(1994) .**The new product development**, Great Brittan: galliard, great yarmouth ,the international library of management .
10. Lynch, Richard.( 2000) . **Corporate Strategy**, 2nd.ed, London: Prentice-Hall .
11. Porter, Michel.( 2000). **l'avantage concurrentiel**, Paris : Dunod .

دور الفكر المقاوالاتي في تنمية المهارات المقاوالاتية لدى حاملي الشهادات الجامعية  
"دراسة حالة عينة من أصحاب المشاريع لدى (ANSEJ) وكالة تبسة"

The Importance of Developing Entrepreneurial Thinking in Acquisition of  
Entrepreneurial Skills among University Graduates  
«Case Study of a Sample of Entrepreneurs in Tebessa (ANSEJ)»

الزين عمران

طالب دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير-جامعة  
أم البواقي، الجزائر

[zineamrane23021981@gmail.com](mailto:zineamrane23021981@gmail.com)

د. أحسين عثمانى

أستاذ محاضر "أ"، كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير-جامعة  
أم البواقي، الجزائر

[hassine.ath1964@gmail.com](mailto:hassine.ath1964@gmail.com)

د. لويذة فرحاتي

أستاذة محاضرة "أ"، كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير-جامعة باتنة 1،  
الجزائر

[ferhatilouiza@live.fr](mailto:ferhatilouiza@live.fr)

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة دور الفكر المقاوالاتي في تعزيز المهارات المقاوالاتية لدى أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة ضمن فئة حاملي الشهادات الجامعية. بينت نتائج معالجة الاستبيان المقترح للدراسة التي استهدفت عينة من أصحاب المشاريع لدى (ANSEJ) وكالة تبسة، أنه توجد علاقة إرتباط دالة وقوية بين الفكر المقاوالاتي والمهارات المقاوالاتية لإدارة المشاريع وتعزيز فرص النجاح لدى العينة المستهدفة من حاملي الشهادات الجامعية محل الدراسة. أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار فقد بينت وجود علاقة تأثير معنوية للفكر المقاوالاتي في المهارات المقاوالاتية".

الكلمات الدالة: المقاوالاتية، الفكر المقاوالاتي، المهارات المقاوالاتية.

Abstract:

This is a research paper as aims to study the role of entrepreneurial thinking in enhancing the entrepreneurial skills of entrepreneurs in the category of university degree holders to establish a small and medium-sized.

The results of the analyze the questionnaire which proposed for the study, that targeted a sample of entrepreneurs in (ANSEJ –Tebessa agency-), showed that there is a strong relationship between the entrepreneurial thinking and entrepreneurial skills, to manage projects and enhance the chances of success about the sample under study. And the explanatory ability of the regression model showed that there is a significant correlation between the thinking of entrepreneurship and entrepreneurial skills.

**Keyword:** Entrepreneurship, Entrepreneurial Thinking, Entrepreneurial Skills.

## المقدمة:

من أهم المشاكل التي تعرفها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يؤسسها حاملي الشهادات الجامعية، سوء التسيير وغياب الفكر المقاوлатي بالرغم من المجهودات المبذولة لإنشائها، وعليه فالأمر يقتضي اكتساب الفكر المقاوлатي لأصحاب هذه المشاريع في مجالات مختلفة، حيث أن تشجيع هذا الفكر داخل المجتمع وتعميمه يهيئ الأفراد لإنشاء المشاريع، وله نتائج كبيرة ومكتسبات مستقبلية على التنمية الاقتصادية، لأنه يخلق قاعدة من المقاولين والمبدعين في شتى المجالات.

إن إنشاء وخلق هذه المؤسسات مرتبط بالمخاطرة والمغامرة، لذلك فإنه على المقاول صاحب المشروع أن يتميز عن غيره بمجموعة من المهارات التقنية التي تساعده على مواكبة التطور التكنولوجي، ومهارات إدارية ليكون قادرا على إدارة مؤسسته بكفاءة عالية، ومهارات شخصية تساعده في اختيار توجهه المقاوлатي.

## مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيسي التالي:

- ما دور الفكر المقاوлатي في تعزيز المهارات المقاوлатية لدى حاملي الشهادات الجامعية لدى عينة من أصحاب المشاريع لدى (ANSEJ) وكالة تبسة؟

## فرضيات البحث:

ينطلق البحث من فرضية رئيسية هي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات الفكر المقاوлатي على أبعاد المهارات المقاوлатية.

وتتفرع الفرضية الرئيسية الأولى إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات الفكر المقاوлатي على أبعاد المهارات التقنية؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات الفكر المقاوлатي على أبعاد المهارات التسييرية؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات الفكر المقاوлатي على أبعاد المهارات الشخصية.

## أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التطرق إلى مفهوم الفكر المقاوлатي وبيان أهميته، والأسباب المؤدية لنجاح أو فشل المشاريع لدى حاملي الشهادات الجامعية، ومحاولة تجميع أهم العوامل التي من شأنها أن تدفع إلى تبني المقاولة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا معرفة أهم المهارات المقاوлатية لدى المقاول باعتبارها سببا مباشرا في نجاح أو فشل المشروع.

## 1. الأسس النظرية للفكر والمهارات المقاوлатية:

### 1.1. مفهوم المقاوлатية.

أصبح مفهوم المقاولة شائع الاستعمال، ويعد بيتر دراكر من الأوائل الذين أشاروا إلى ذلك في سنة 1985 من خلال إشارته إلى تحول الاقتصاديات الحديثة من اقتصاديات التسيير إلى اقتصاديات مقاوлатية (تيقاوي 2010: 09). استخدم مفهوم المقاولة على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية أين تنتشر مؤسسات الأعمال المقاوлатية نتيجة التقدم التكنولوجي والسلعي والخدمي، فلقد كانت المقاولة تعني دائما الاستحداث، أما في حقل إدارة الأعمال فيقصد بها إنشاء مشروع جديد أو تقديم فعالية مضافة إلى الاقتصاد (بوشنافة وآخرون، 2006: 03).

- يمكن تعريف المقاوлатية على أنها مجموعة من الأنشطة والمسايع التي تهدف إلى خلق وتطوير المؤسسة وبشكل أكثر عمومية خلق نشاط معين (Alain Fayolle, 1983 : 15).

- ويمكن تعريف المقاوله بأنها: " حركية إنشاء واستغلال فرص الأعمال من طرف فرد أو عدة أفراد وذلك عن طريق إنشاء منظمات جديدة من أجل خلق القيمة" (Laviolette et Loue , 2006.P. 04).
  - المقاولاتية حسب تعريف هوارد ستفنسون Haward Stevenson وهو أستاذ بجامعة هارفارد هي اكتشاف الأفراد أو المنظمات لفرص الأعمال المتاحة واستغلالها (شقرن، 2015: 03).
  - وأعطى الاتحاد الأوروبي التعريف التالي للمقاوله: "هي الأفكار والطرق التي تمكن من خلق و تطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة والابتكار و/أو الإبداع والفاعلية في التسيير وذلك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة" (سلامي، 2012: 02).
- ومما سبق يمكن تعريف المقاوله على أنها اكتشاف الفرص واستغلالها من قبل الفرد أو المنظمة، وجعل الفرصة مواتية لتحقيق مكاسب.

ومن جهة أخرى أصبح موضوع الفكر المقاولاتي يشكل حيز اهتمام كبير من قبل خريجي الجامعات لأنه يمس مشكلة البطالة. فهذا المفهوم يرتبط أكثر بالمبادرة والنشاط، فالأفراد الذين يملكون روح المقاوله لهم إرادة تجريب أشياء جديدة، أو القيام بالأشياء بشكل مختلف ليتماشى ذلك مع قدرتهم على التكيف مع التغيير، وهذا عن طريق عرض أفكارهم والتصرف بكثير بالانفتاح والمرونة (سلامي ، 2008: 06).

## 2.1. المهارات المقاولاتية:

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم مشترك للمهارات، رغم اتفاقهم تقريبا فيما يتعلق بمكوناتها أو الموارد المشكله منها، والمتمثلة عموما في المعارف، والممارسات، وهذا لارتباط المهارات بوضعيات العمل وتأثرها بمحيطه-04 : (Laviolette, 2006 : 07).

### أ. تعريف المهارة:

- عرف Collardyn.D المهارات على أنها إستطاعات (Aptitudes) معروفة للقيام بعمل معين في ظل ظروف محددة، سواء كانت مهنية أو بشرية أو اجتماعية.
- كما عرف Zarifian المهارة على أنها فكرة أو ذكاء عملي للوضعيات التي تعتمد على المعارف المكتسبة.

ب. تعريف المهارات المقاولاتية: عرفت على أنها مجموعة ثلاث أنواع من المعارف: معارف نظرية، وممارسات خبرة، ويعد سلوكي، وتستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أحسن.

وعرفها كل من Parlier Michel et Gilbert Patrick على أنها: مجموع المعارف والطاقات والسلوكيات الموجهة لتحقيق هدف معين، في وضعية معينة.

### ج. أنواع المهارات المقاولاتية:

اتفق العديد من الباحثين على أن مفهوم المقاول مرتبط بالمخاطرة والمغامرة لذلك فإنه يتميز عن غيره من الأفراد بمجموعة من المهارات التي تساعده على مواجهة هذه المخاطر وتنقسم إلى 3 أقسام وهي(خلوط، 2010، ص 04):

- **مهارات تقنية:** وهي مجموعة المهارات التي تساعد الفرد على مواكبة التطور التكنولوجي والتي تتمثل في الخبرة والمعرفة بالدرجة الأولى والقدرة التقنية العالية بالأنشطة في مختلف المجالات.
- **مهارات تسييرية:** وهي مجموع المهارات الإدارية والتي يجب أن يكتسبها المقاول ليكون قادرا على إدارة موارد مؤسسته المالية والبشرية بكفاءة عالية، أو هي مجموعة المهارات التي تساعد الفرد على صنع القرار وبناء إستراتيجية واضحة المعالم في المؤسسة.

- **مهارات شخصية:** هي مجموعة المهارات أو الصفات التي يكتسبها الفرد من عامل الوراثة أو من بيئته والتي تساعده في اختيار توجهه المقاولاتي، ويمكن تلخيص المهارات المطلوب توفرها في المقاول في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): المهارات المطلوب توفرها في المقاول.

مهارات تقنية	مهارات تسييرية	مهارات شخصية
- القدرة على الاتصال	- وضع الأهداف	- الالتزام
- مراقبة البيئة	- القدرة على التسيير	- المخاطرة
- العمل ضمن فريق	- القدرة على تنظيم العمل	- الإبداع
- بناء العلاقات	- القدرة على اتخاذ القرارات	- القيادة
- مهارة التدريب	- القدرة على تصميم استراتيجيات	- الثقة بالنفس

المصدر: من إعداد الباحثين

## 2. مقومات الفكر المقاولاتي:

يحتاج المقاول إلى مجموعة مواصفات تجعل منه المقاول الناجح والمسير الجيد، وهذا عن طريق الدمج بين مجموعة من الصفات الشخصية والعوامل البيئية، ويمكن تقسيم هذه المقومات إلى قسمين:

### 1.2. مقومات شخصية:

تتمثل المقومات الشخصية في (الحسيني: 47-48):

- **الحاجة إلى الإنجاز:** أي تقديم أفضل أداء، والسعي إلى إنجاز الأهداف، وتحمل المسؤولية، والعمل على الابتكار والتطوير المستمر والتميز، ولذلك فالمقاول دائماً يقيم أداءه وإنجازه في ضوء معايير قياسية وغير اعتيادية.
- **الثقة بالنفس:** حيث يمتلك المقومات الذاتية والقدرات الفكرية على إنشاء مشروعات الأعمال، وذلك من خلال الاعتماد على الذات والإمكانيات الفردية وقدرته على التفكير.
- **الرؤيا المستقبلية:** أي التطلع إلى المستقبل بنظرة تفاؤلية، وإمكانية تحقيق مركز متميز ومستويات ربحية متزايدة.
- **التضحية والمثابرة:** يتحقق النجاح من خلال المثابرة والصبر والتضحية برغبات آنية من أجل تحقيق آمال وغايات مستقبلية.
- **الرغبة في الاستقلالية:** ويقصد بها الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف، والسعي باستمرار لإنشاء مشروعات مستقلة لا تتصف بالشراكة خاصة عندما تتوافر لديهم الموارد المالية الكافية (Adam. 2009: 21.22).

### 2.2. المقومات البيئية:

- **المحيط الاجتماعي:** يعتبر المحيط الاجتماعي عنصراً مهماً في الدفع نحو إنشاء المؤسسة نظراً لتركيبته المعقدة.
- **الأسرة:** تعمل الأسرة على تنمية القدرات المقاولاتية لأبنائها ودفعهم لتبني إنشاء المؤسسات كمستقبل مهني خاصة إذا كان هؤلاء الآباء يمتلكون مشاريع خاصة عن طريق تشجيع الأطفال منذ الصغر على بعض النشاطات، وتحمل بعض المسؤوليات البسيطة.
- **الدين:** يدعو الدين الإسلامي الحنيف إلى العمل وإتقانه.
- **العادات والتقاليد:** تعتبر العادات والتقاليد من العوامل المؤثرة على التوجه إنشاء المؤسسات، فالمجتمعات البدوية تمارس الزراعة والرعي.

## 3. الدراسة الميدانية.

بعد التطرق في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي للفكر المقاولاتي، ثم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للمهارات المقاولاتية، وتبيان دور الفكر المقاولاتي في تحسين المهارات المقاولاتية نظرياً، نحاول في هذا الجزء المخصص للجانب الميداني الوقوف على واقع الفكر المقاولاتي، وواقع المهارات المقاولاتية، وتبيان وجود علاقة بين هذين المتغيرين في عينة الدراسة.

ويبلغ عدد المستجوبين من حاملي الشهادات 55 مستجوباً، لذلك تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية في جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيان على عينة من حاملي الشهادات أصحاب المشاريع لدى الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب وكالة تبسة، والاعتماد على مخرجات SPSS في إعداد الجداول المتضمنة لنتائج العملية الاستقصائية.

### 1.3. أدوات الدراسة:

تختلف أساليب المعالجة الإحصائية باختلاف هدفها الجزئي، من حيث شموليتها، وعمقها وتعقيدها والهدف من إجرائها. وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تحقق أهداف الدراسة، وتختبر فرضياتها ثم فحص البيانات، وترتيبها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر باستعمال حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) التي من خلالها تم استخراج الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة، والمتمثلة أساساً فيما يلي:

- الثبات (Cronbach alpha): باستعمال اختبار ألفا كرونباخ، حيث تأكدنا من ثبات كلا المقياسين (الفكر المقاولاتي، والمهارات المقاولاتية)، وبذلك يمكن القول أن المبحوثين يفهمون بنودهما بنفس الطريقة التي يقصدها الطالب وبالتالي فالاستبيان يقيس ما أنجز لأجله، وعليه يمكن الوثوق بنتائج الدراسة.
- معامل التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-simirnov): للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات المستخلصة من إجابات أفراد عينة الدراسة.
- مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearsons correlation matrix): لمعرفة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- معامل التحديد ( $R^2$ ): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.

### 2.3. خصائص مجتمع الدراسة:

الجدول رقم (02): خصائص مجتمع الدراسة

النسبة %	الخصائص		البيان
92.72 %	51	ذكر	الجنس
07.28 %	04	أنثى	
65.45 %	36	من 20 إلى 26 سنة	العمر
21.81 %	12	من 27 إلى 33 سنة	
12.74 %	03	من 34 إلى 40 سنة	
16.36 %	09	تقني سامي	المؤهل
67.27 %	37	ليسانس	
16.37 %	05	ماستر	
63.63 %	35	علوم اقتصادية	التخصص
21.81 %	12	علوم تقنية	
14.56 %	04	علوم إنسانية	
100 %	55		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول يمكن ملاحظة ما يلي:

- هناك تفاوت في التوزيع بين نسبة الإناث والذكور في عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الذكور (92.72%) في مقابل (07.28%) للإناث، وهذا يعود إلى طبيعة المشاريع التي تمنحها الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، فأغلبها ذات طابع خدمي مثل النقل، وأشغال عمومية، حيث تميل الإناث إلى المشاريع الصغيرة الخاصة بالنساء، وهذا يتأثر بثقافة وعادات وتقاليد المنطقة؛

- نلاحظ أن أعلى نسبة لمعدلات السن تتمركز في المجال من 20 إلى 26 سنة حيث بلغت (65.45%)، ذلك راجع لكون هذه الفئة الأكثر اندفاعاً لتبني مشاريع، كما أنها الفئة التي هي في بداية طريقها المهنية، مع وجود فئات ذات خبرة تحتاج الي تمويل لمؤسستها بنسبة قدرها (21.81%) و(12.74%)؛
- بالنسبة للمؤهل كانت النسبة الأكبر لمستوى الليسانس حيث بلغت (67.27%)، تلتها نسبة (16.36%) لمستوى تقني سامي، وما يمكن ملاحظته هو أن مؤهل تقني سامي والليسانس هما النسبتين الطاغيتين في عينة الدراسة، بسبب المستوى التعليمي المطلوب وكذلك المهارات التسييرية التي تساعد في تطوير المشاريع وتمييتها؛
- بالنسبة للتخصص نلاحظ أن أكثر من نصف العينة ينتمون إلى العلوم الاقتصادية بنسبة (63.63%)، بينما كانت النسبة التالية لتخصص العلوم التقنية بنسبة (21.81%)، وبالنسبة لتخصص العلوم الإنسانية كانت (14.56%)، ذلك أن إنشاء المؤسسات يعتمد على من يمتلك المهارات التسييرية والتقنية والشخصية لممارسة للعمل الإداري، لذلك نجد أن جل العينة من أصحاب شهادات العلوم الاقتصادية.

### 3.3. ثبات أداة الدراسة:

مقياس الثبات للدراسة هو 0.88 أي 88% وهي نسبة عالية، وأعلى من النسبة المقبولة إحصائياً (60%)؛ وبذلك تكون أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات موثوقة وصحيحة كما هي النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): صدق وثبات العام للاستبيان.

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول: الفكر المقاولاتي	18	0.81 %
المحور الثاني: المهارات المقاولاتية	15	0.72 %
الصدق والثبات العام للاستبيان	33	0.88 %

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

### - العلاقة بين الفكر المقاولاتي والمهارات التقنية.

الجدول رقم(04): العلاقة بين الفكر المقاولاتي والمهارات التقنية.

الرتبة	القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	قيمة معامل الارتباط	مهارات تقنية	الفكر المقاولاتي
1	دال	0.00	0.05	0.72		الرغبة في الاستقلالية
2	دال	0.00		0.67		الحاجة للثقة في النفس والإنجاز
3	دال	0.00		0.56		الرؤية المستقبلية والتضحية والمثابرة
5	دال	0.01		0.43		المحيط الاجتماعي والأسرة
4	دال	0.00		0.55		العادات والتقاليد
-	دال	0.00		0.70		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول (04) أن قيم معامل الارتباط بين الفكر المقاولاتي والمهارات المقاولاتية ممثلاً في المهارات التقنية في مجمله قوي ويقدر بـ (0.70) وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00). أما الارتباط بين الفكر المقاولاتي والمهارات المقاولاتية أي كل محور من محاور الفكر المقاولاتي والمهارات المقاولاتية ممثلاً في المهارات التقنية، فهي قوية تقريبا مع جميع المحاور، حيث تقدر قيم معامل الارتباط بين الرغبة في الاستقلالية وبين محور المهارات التقنية بـ (0.72)، وتقدر قيمة معامل الارتباط بين الحاجة للثقة في النفس والإنجاز ومحور المهارات التقنية بـ (0.67)، وتقدر قيمة الارتباط بين الرؤية المستقبلية والتضحية والمثابرة ومحور المهارات التقنية بـ (0.56)، كما تقدر قيمة معامل الارتباط بين المحيط الاجتماعي والأسرة ومحور المهارات التقنية بـ (0.43)، وتقدر قيم معامل الارتباط بين العادات والتقاليد وبين محور المهارات التقنية بـ (0.55)، كلها دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوي دلالة قدرها (0.00).

هذا يعني أنه كلما كانت للمستجوبين حاملي الشهادات الجامعية الرغبة في الاستقلالية، وكانت تتوفر لديهم الثقة في النفس والرغبة في تحقيق الذات، وكلما كانت لديهم نظرة للمستقبل والقدرة علي التضحية والمثابرة، وإذا كان المحيط الاجتماعي والأسرة دافعا لهم وكذا العادات والتقاليد، كلما كانت لها قدرة عالية على تعزيز وتحسين المهارات التقنية لديهم.

مما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين الفكر المقاوالاتي والمهارات التقنية لدي العينة من حاملي الشهادات الجامعية محل الدراسة.

#### - العلاقة بين الفكر المقاوالاتي والمهارات التسييرية

الجدول رقم(05): العلاقة بين الفكر المقاوالاتي والمهارات التسييرية.

الرتبة	القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	قيمة معامل الارتباط	المهارات التسييرية	الفكر المقاوالاتي
5	دال	0.00	0.05	0.52	مهارات تسييرية	الرغبة في الاستقلالية
2	دال	0.00		0.65		الحاجة للثقة في النفس والإنجاز
3	دال	0.00		0.61		الرؤية المستقبلية والتضحية والمثابرة
1	دال	0.01		0.72		المحيط الاجتماعي والأسرة
4	دال	0.00		0.55		العادات والتقاليد
-	دال	0.00		0.68		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول (05) أن قيم معامل الارتباط بين الفكر المقاوالاتي والمهارات المقاوالاتية ممثلا في المهارات التسييرية في مجمله قوي ويقدر بـ (0.68) وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

أما الارتباط بين الفكر المقاوالاتي والمهارات المقاوالاتية أي كل محور من محاور الفكر المقاوالاتي والمهارات المقاوالاتية ممثلا في المهارات التسييرية، فهي قوية مع جميع المحاور، حيث تقدر قيم معامل الارتباط بين الرغبة في الاستقلالية وبين محور المهارات التسييرية بـ (0.52)، وتقدر قيمة معامل الارتباط بين الحاجة للثقة في النفس والإنجاز ومحور المهارات التسييرية بـ (0.65)، وتقدر قيمة الارتباط بين الرؤية المستقبلية والتضحية والمثابرة ومحور المهارات التسييرية بـ (0.61)، كما تقدر قيمة معامل الارتباط بين المحيط الاجتماعي والأسرة ومحور المهارات التسييرية بـ (0.72)، وتقدر قيم معامل الارتباط بين العادات والتقاليد وبين محور المهارات التقنية بـ (0.55)، كلها دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرها (0.00).

هذا يعني أنه كلما كانت للمستجوبين حاملي الشهادات الجامعية الرغبة في الاستقلالية، وكانت تتوفر لديهم الثقة في النفس والرغبة في تحقيق الذات، وكلما كانت لديهم نظرة للمستقبل والقدرة علي التضحية والمثابرة، وإذا كان المحيط الاجتماعي والأسرة دافعا لهم وكذا العادات والتقاليد، كلما كانت لها قدرة عالية على تعزيز وتحسين المهارات التسييرية لديهم.

مما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين الفكر المقاوالاتي والمهارات التسييرية لدي العينة من حاملي الشهادات الجامعية محل الدراسة.

#### - العلاقة بين الفكر المقاوالاتي والمهارات الشخصية

الجدول رقم(06): العلاقة بين الفكر المقاوالاتي والمهارات الشخصية.

الرتبة	القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	قيمة معامل الارتباط	المهارات	الفكر المقاوالاتي
3	دال	0.00		0.49	المهارات	الرغبة في الاستقلالية
2	دال	0.00		0.60		الحاجة للثقة في النفس والإنجاز
5	دال	0.00		0.45		الرؤية المستقبلية والتضحية



			0.05		الشخصية	والمثابرة
4	دال	0.01		0.51		المحيط الاجتماعي والأسرة
1	دال	0.00		0.69		العادات والتقاليد
-	دال	0.00		0.65		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول (06) أن قيم معامل الارتباط بين الفكر المقاولاتي والمهارات المقاولاتية ممثلاً في المهارات الشخصية في مجمله قوي ويقدر بـ (0.65) وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).

أما الارتباط بين الفكر المقاولاتي والمهارات المقاولاتية أي كل محور من محاور الفكر المقاولاتي والمهارات المقاولاتية ممثلاً في المهارات الشخصية، فهي قوية تقريباً مع جميع المحاور، حيث تقدر قيم معامل الارتباط بين الرغبة في الاستقلالية وبين محور المهارات الشخصية بـ (0.49)، وتقدر قيمة معامل الارتباط بين الحاجة للثقة في النفس والانجاز ومحور المهارات الشخصية بـ (0.60)، وتقدر قيمة الارتباط بين الرؤية المستقبلية والتضحية والمثابرة ومحور المهارات الشخصية بـ (0.45)، كما تقدر قيمة معامل الارتباط بين المحيط الاجتماعي والأسرة ومحور المهارات الشخصية بـ (0.51)، وتقدر قيم معامل الارتباط بين العادات والتقاليد وبين محور المهارات التقنية بـ (0.69)، كلها دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرها (0.00).

هذا يعني أنه كلما كانت للمستجوبين حاملي الشهادات الجامعية الرغبة في الاستقلالية، وكانت تتوفر لديهم الثقة في النفس والرغبة في تحقيق الذات، وكلما كانت لديهم نظرة للمستقبل والقدرة على التضحية والمثابرة، وإذا كان المحيط الاجتماعي والأسرة دافعاً لهم وكذا العادات والتقاليد، كلما كانت لها قدرة عالية على تعزيز وتحسين المهارات الشخصية لديهم.

مما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين الفكر المقاولاتي والمهارات الشخصية لدى العينة من حاملي الشهادات الجامعية محل الدراسة.

#### 4.3. اختبار الفرضيات.

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية سنقوم بمناقشتها في ضوء الفرضيات للوقوف على درجة تحققها أو بطلانها.

##### أ. اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ( $y=ax+\beta$ ) (Régression linear) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثير بين المتغيرات، كما اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون (P) لمعرفة طبيعة العلاقة طردية أو عكسية، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) عند تحليل فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة (95%).

الجدول رقم (07): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى للدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الانحدار ( $\beta$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (T)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الفكر المقاولاتي	المهارات التقنية	0.683	1.118	0.701	0.491	1.994	17.197	0.000
	المهارات التسييرية	1.00	0.350	0.682	0.465	0.420	14.701	0.001
	المهارات الشخصية	0.752	0.464	0.653	0.426	1.779	11.976	0.001

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالاعتماد على الجدول رقم (07) كان اختبار الفرضيات الفرعية كالتالي:

#### - الفرضية الفرعية الأولى:

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (07) لتحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة إن كان هناك أثر للفكر المقاولاتي على المهارات المقاولاتية مع وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للفكر المقاولاتي في المهارات التقنية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (1.118)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.701)، وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، مما يدل على أن الفكر المقاولاتي يعزز المهارات التقنية من خلال تنمية مجموعة المهارات التي تساعد الفرد على مواكبة التطور التكنولوجي والتي تتمثل في الخبرة والمعرفة بالدرجة الأولى والقدرة التقنية العالية بالأنشطة في مختلف المجالات.

أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.491) مما يعني أن نسبة (49.1%) من التغيرات في المهارات التقنية تعود للفكر المقاولاتي، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة " توجد علاقة تأثير معنوية للفكر المقاولاتي في المهارات التقنية".

#### - الفرضية الفرعية الثانية:

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (07) لتحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة إن كان هناك أثر للفكر المقاولاتي على المهارات المقاولاتية مع وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للفكر المقاولاتي في المهارات التسييرية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.350)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.682)، وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، مما يدل على أن الفكر المقاولاتي يعزز المهارات التسييرية من خلال تفعيل مجموع المهارات الإدارية والتي يجب أن يكتسبها المقاول ليكون قادرا على إدارة موارد مؤسسته المالية والبشرية بكفاءة عالية، أو هي مجموعة المهارات التي تساعد الفرد على صنع القرار وبناء إستراتيجية واضحة المعالم في المؤسسة.

أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.465) مما يعني أن نسبة (46.5%) من التغيرات في المهارات التسييرية تعود للفكر المقاولاتي، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة (sig= 0.001) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة " توجد علاقة تأثير معنوية للفكر المقاولاتي في المهارات التسييرية".

#### - الفرضية الفرعية الثالثة:

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (07) لتحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة إن كان هناك أثر للفكر المقاولاتي على المهارات المقاولاتية مع وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للفكر المقاولاتي في المهارات الشخصية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.464)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.653)، وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، مما يدل على أن الفكر المقاولاتي يعزز المهارات الشخصية من خلال تعزيز مجموعة المهارات أو الصفات التي يكتسبها الفرد من عامل الوراثة أو من بيئته والتي تساعده في اختيار توجهه المقاولاتي.

أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.426) مما يعني أن نسبة (42.6%) من التغييرات في المهارات الشخصية تعود للفكر المقاوлатي، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة ( $\text{sig} = 0.001$ ) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة " توجد علاقة تأثير معنوية للفكر المقاوлатي في المهارات الشخصية".

#### ب. اختبار الفرضية الرئيسية:

تم اختبار الفرضية الرئيسية بنفس الطريقة التي تم من خلالها اختبار الفرضيات الفرعية.

الجدول رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (T)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	معامل الانحدار ( $\beta$ )	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	12.182	1.766	0.618	0.786	-0.205	0.956	المهارات المقاوлатية	الفكر المقاوлатي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (08) لتحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة إن كان هناك أثر للفكر المقاوлатي على المهارات المقاوлатية مع وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (-0.205)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.786)، وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، مما يدل على أن الفكر المقاوлатي يعزز المهارات المقاوлатية من خلال تعزيز الثقة في النفس والرغبة في تحقيق الذات، وتكوين نظرة للمستقبل لدى حاملي الشهادات والقدرة على التضحية والمثابرة، ومن خلال المحيط الاجتماعي والأسرة كدافع لهم وكذا العادات والتقاليد.

أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.618) مما يعني أن نسبة (61.8%) من التغييرات في المهارات المقاوлатية تعود للفكر المقاوлатي، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة ( $\text{sig} = 0.001$ ) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة " توجد علاقة تأثير معنوية للفكر المقاوлатي في المهارات المقاوлатية".

بالتالي، من خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضية الرئيسية تم التأكد من وجود تأثير للفكر المقاوлатي على كل بعد من أبعاد المهارات المقاوлатية من خلال عينة الدراسة.

#### الخاتمة:

من خلال النتائج السابقة يمكن الإجابة على الإشكالية الأساسية للدراسة حول دور الفكر المقاوлатي في تعزيز المهارات المقاوлатية عند حاملي الشهادات الجامعية، حيث اتضح من خلال الدراسة الإحصائية للارتباط بين مستوى التأثير الواضح للفكر المقاوлатي على المهارات المقاوлатية، وباستخدام نموذج الانحدار المتعدد أن العوامل الثقافية والاجتماعية بالدرجة الأولى، ثم العوامل

الشخصية والرغبة في الاستقلالية تعتبر متغيرات الدراسة الأهم في التأثير على تعزيز واكتساب المهارات المقاولاتية لدى حاملي الشهادات الجامعية.

هناك عدة أسباب أدت إلى هذا الوضع، منها تشجيع المجتمع لإنشاء مشاريع شخصية، لما في ذلك من تحقيق عائد مادي مريح، وكذا العوامل الشخصية كالرغبة في الاستقلالية ورفض العمل كموظف لما في ذلك من قيود بالنسبة لحاملي الشهادات، والسعي لتحقيق الذات من خلال النجاح في إنشاء مشروع وتحقيق التميز.

#### النتائج:

من خلال الطرح النظري والتطبيقي للموضوع الذي تناولته هذه الورقة البحثية تم التوصل إلى جملة النتائج، والمتمثلة فيما يلي:

- يؤثر المحيط الاجتماعي لحاملي الشهادات على الفكر المقاولاتي لديهم بشكل كبير، من خلال الدفع والمساهمة في إنشاء مشاريع مستقلة وتحمل المسؤولية؛
- يهدف الفكر المقاولاتي إلى تزويد وإكساب حاملي الشهادات المهارات اللازمة من أجل تشجيعهم على العمل المقاولاتي على نطاق واسع ومستويات عديدة، فالفكر المقاولاتي يركز في محتواه ومضمونه على إدراك الأفراد للفرص وتحديداتها، وبشكل عام يهدف إلى إكساب حاملي الشهادات سمات المقاولاتية وخصائصها السلوكية مثل المبادرة، المخاطرة والاستقلالية من أجل خلق جيل من المقاولين؛
- أفراد العينة محل الدراسة يمتلكون الفكر المقاولاتي الذي انعكس من خلال سعيهم لتنمية مهاراتهم المقاولاتية.

#### التوصيات:

من خلال النتائج السابقة نستنتج التوصيات التالية:

- السعي لغرس مقومات الفكر المقاولاتي في المجتمع من خلال التعليم والتوعية، وكذا استخدام وسائل الإعلام والتكنولوجيا الحديثة.
- وضع اختبارات تقييمية لأصحاب المشاريع قبل منحهم التمويل؛
- تفعيل دور المرافقة لتشمل تنمية وصقل المهارات المقاولاتية؛
- ضرورة تعميم مفهوم المقاولاتية لدى حاملي الشهادات؛
- تدريس مقاييس تتعلق بإنشاء 'المؤسسات وتسييرها' في مختلف المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات؛
- زيادة المنتقيات والمحاضرات عن الفكر المقاولاتي في مختلف وسائل الإعلام؛
- إنشاء حاضنات الأعمال تعنى بمشاريع حاملي الشهادات والدفع بهم نحو تحقيقها في أرض الواقع؛
- ضرورة تحسيس حاملي الشهادات أن المقاولاتية اختيار وليس بديل في ظل عدم وجود فرص للتوظيف؛
- ضرورة إعادة النظر في طرق التمويل نظرا لأنها عائق أمام حاملي الشهادات لاعتبارات دينية؛
- نشر الوعي بأهمية المبادرة في إنشاء أنشطة مقاولاتية، لأنها تحول حاملي الشهادات من طالب عمل إلى أرباب عمل وموفري مناصب شغل.

#### قائمة المراجع:

1. بوشنافة، أحمد. وآخرون. (2006). متطلبات تأهيل وتفعيل إدارة المؤسسات الصغيرة في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلی بالشلف -الجزائر، يومي: 17-18 أبريل.
2. تيقاوي، العربي. (2010). دور حاضنات الأعمال في بناء القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج للمقاولاتية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: المقاولاتية: التكوين وفرص العمل، (جامعة محمد خيضر ببسكرة -الجزائر، يومي 6-8 أبريل.
3. الحسيني، فلاح حسن. (2006). إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

4. خلوط، عواطف. (2010). المنظمات الريادية وطريقها نحو تحقيق جدارة ديناميكية تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة ولإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة تلمسان.
5. سلامي، منيرة. (2012). التوجه المقاوَلاتي للشباب في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، يومي 18 و 19 أفريل.
6. سلامي، منيرة. (2008). التوجه المقاوَلاتي للمرأة في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.
7. شقرون، محمد. (2015). دور المقاوَلاتية في ترقية المشاريع الصغيرة المنتجة: دراسة ميدانية للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية سيدي بلعباس، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
8. Adam, Michel. (2009). **Réinventer l'entrepreneuriat : pour soi, pour nous, pour eux**, Paris : édition l'Harmattan.
9. Fayolle, Alain. (1983). **le métier de créateur d'entreprise**, tome 2, Paris : les Edition d'organisation.
10. Laviolette, Michael. Et Loue, Christophe . (2006). **Les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel**, Paris.
11. Laviolette, Eric Michael et Loue, Christophe. (2006). les compétences entrepreneuriales, le 8<sup>ème</sup> congrés international Francophone (Cife PME): l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Suisse: Haute école de gestion Frigourg, 25-27 Octobre.

## واقع رأس المال الفكري في الجزائر

### The Reality of Intellectual Capital in Algeria

د. ريمة أوثن  
باحثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير - جامعة باتنة 1،  
الجزائر  
[rima.ouchen@gmail.com](mailto:rima.ouchen@gmail.com)

د. همامة بن عمومة  
باحثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير - جامعة باتنة 1،  
الجزائر  
[benamouma.hemama@gmail.com](mailto:benamouma.hemama@gmail.com)

#### ملخص:

انطلاقاً من الأهمية الكبيرة والمتزايدة لرأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، باعتباره من الأصول اللامادية التي زاد الوعي بأهميتها في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، فإن نجاح المنظمة اليوم في تحقيق أهدافها يرتبط بحسن تسيير مواردها الفكرية. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لعرض واقع هذا المورد في الجزائر من خلال بعده رأس المال البشري والتنظيمي. وقد تم التطرق إلى مختلف مؤشراتهما بدءاً من عدد السكان في الجزائر إلى غاية وصول الانترنت إلى المؤسسات التعليمية. ولإبراز هذا الواقع تم مقارنة الجزائر بتونس والمغرب.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي.

#### Abstract:

In the light of the increasing importance of intellectual capital in modern organizations, as part of the intangible assets, where the awareness of its importance increased in a knowledge-based economy. The success of any organization today in achieving its goals is associated with the appropriate management of its intellectual resources. There for this paper aims to describe the reality of this resource in Algeria through two dimension human and organizational capital. Various indicators were used starting from population to internet access in educational institutions to illustrate the reality of intellectual capital in Algeria compared to Tunisia and Morocco.

**Key Words:** Intellectual Capital, Human Capital, Organizational Capital.

## المقدمة:

يعد رأس المال الفكري من أهم أصول المنظمة التي لها تأثير على زيادة الأصول الأخرى، وهو مصدر من مصادر الميزة التنافسية. وعليه، أصبحت المنظمات تعمل على إدارته وتطويره والمحافظة عليه بأفضل السبل الممكنة من أجل تحقيق أهدافها. ومؤسسات التعليم العالي كغيرها من المنظمات، لا بد عليها من قياس رأس مالها الفكري، إدارته وتنميته باعتباره من الموارد المهمة.

وعلى غرار مختلف الدول التي تبنت مدخل رأس المال الفكري، فالجزائر إذا أرادت أن تواكب مستجدات العصر وجب عليها تطوير هذا المدخل بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها.

وعلى هذا الأساس تحاول هذه الدراسة توضيح مكانة الجزائر من خلال مؤشرات رأس المال الفكري (البشري والتنظيمي)، ومقارنتها بالدول المجاورة تونس والمغرب.

## مشكلة الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن طرح السؤال التالي:

**ما واقع رأس المال الفكري في الجزائر؟**

من خلال السؤال المحوري السابق يمكن طرح الأسئلة التالية:

- ما هي عناصر رأس المال الفكري؟
- ما مكانة الجزائر ضمن التقارير العالمية لرأس المال الفكري مقارنة بتونس والمغرب؟

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مؤشرات رأس المال البشري والتنظيمي؛
- تسليط الضوء على واقع رأس المال الفكري في الجزائر ببعديه (البشري، التنظيمي)؛
- توضيح مكانة الجزائر مقارنة بتونس والمغرب.

## أهمية الدراسة:

- بالانتقال من الاقتصاد الكمي إلى المعرفي أصبح موضوع رأس المال الفكري من أهم مرتكزات الاقتصاد الجديد بالإضافة إلى كونه من الموارد الأساسية للمنظمات الحديثة التي أصبحت تسعى إلى تحقيق التميز لضمان البقاء والاستمرار في محيط تسوده المنافسة وتحكمه آليات السوق المفتوح وتحث فيه المعلومات والمعرفة مركز الصدارة؛
- ولهذه الدراسة أهمية أيضا على المستوى التطبيقي للمنظمات الجزائرية، إذ من خلاله يتم إبراز ضرورة تكيف وتأقلم المنظمة الجزائرية مع الظروف الحالية للبيئة المتميزة بالتغير المستمر ومن ثم اهتمامها برأس مالها الفكري.

## 1. مفاهيم عامة حول رأس المال الفكري

تعددت مفاهيم رأس المال الفكري، فقد تناولتها الدراسات من وجهات نظر مختلفة، كما ركزت العديد منها على أهميته باعتباره ركيزة من ركائز الإبداع والتطوير الذي تسعى إليه معظم المنظمات الحديثة.

### 1.1. تعريف رأس المال الفكري

يعد مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الإدارية المعاصرة، وقد تعددت التعاريف الخاصة بهذا المفهوم من قبل الأكاديميين والباحثين والممارسين في هذا المجال منها:

- مجموع معارف الموظفين والقدرات المدركة في مجموعة العمل التي يستوجب تقييمها وإدارتها من قبل المسيرين" (Peretti, 2008 : 42).
- مجموعة المعارف الكلية للمنظمة، والمستخدم لت تحقيق الميزة التنافسية" (المشاقبة، البطاينة، 2010: 91).
- المعارف التي يمكن تحويلها إلى أرباح" (جون هوكنز، 2010: 338)
- مجموعة من الأصول المعرفية في المنظمة والتي تساهم في تحسين الوضع التنافسي لهذه المنظمة من خلال إضافة قيمة لأصحاب المصلحة الرئيسيين" (Starovic and others, 2003: 6).
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن رأس المال الفكري هو ما تملكه المنظمة من أصول غير ملموسة والتي يمكن استخدامها لتدعيم القدرات التنافسية بهدف تلبية رغبات الأطراف التي تتعامل مع المنظمة.

## 2.1. أهمية رأس المال الفكري

إن أهمية رأس المال الفكري تنبثق من أهمية الدور الذي يؤديه في تقديم الأفكار الحديثة والإبداعات التي تساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة وعلى هذا الأساس يمكن استعراض هذه الأهمية على النحو الآتي (الدوري وآخرون، 2012: ص 308-310):

- يعد رأس المال الفكري الوسيلة الأساسية للمنظمة في عالم اليوم، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء لها، وهذا ما أشار له (Stewart). فقد بين أن ثلثي الشركات المدرجة في قائمة الشركات الثرية البالغ عددها (500) في سنة 1954، قد اختفت وحل محلها شركات صغيرة معتمدة على الموجودات المعرفية أكثر من اعتمادها على الموجودات المادية الأخرى؛
- يعد رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية، وهذا ما دعا (Jerome Adanes) المدير الرئيسي للتعلم في شركة (Shell) النفطية بالقول (نحن ملتزمون لأن نصبح منظمة متعلمة ونعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين على التعلم بشكل أسرع). وعلى هذا الأساس، فإن منظمة (Gemini) الاستشارية والمتخصصة بإعادة هندسة محطات توليد الكهرباء، تقضي من ثلاثة إلى ستة أشهر في الاستشارة، لأنها تؤمن أن المشاركة في رأس المال الفكري يعد ميزة تنافسية؛
- يمثل رأس المال الفكري كنزا مدفونا يحتاج إلى من يبحث عنه واستخراجه للوجود والممارسة، ويعد نشر المعرفة أحد أساليب استخراجه ويؤيد (Stewart) ذلك بقوله: (إن الفكر الموجود في المنظمة يصبح رأس مال فكريا عندما يمكن نشره للقيام بشيء لا يمكن إجراءه، لأن رأس المال الفكري يحوي معرفة مفيدة. ويحذر (Brooking) من نتائج عدم نشر المعرفة، من خلال قوله: (إن المعرفة بوصفها موجودات في المنظمة غالبا ما تغفل وبالتالي لا تنتشر، ليس بسبب إخفاق المدراء في التفكير بأعمالهم، وإنما السبب يكمن في أنهم لا يحولون المعرفة إلى رأس مال في شركاتهم ولا يعززون القدرات العقلية التي تبني وتحافظ على العمل)؛
- يعتبر رأس المال الفكري مصدرا لتوليد ثروة للمنظمة والأفراد وتطويرها، ويقول (Quinn) من "مدرسة تك للأعمال" عن ذلك: (إن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة، والأكثر مما سبق، فإن التعلم يسفر عن قوة في الربح، إن المواطنين الذين أكملوا دراساتهم العليا يكون لهم دخل يزيد بنسبة (130%) عن أقرانهم الذين لم يكملوا الدراسات العليا). كما أن رأس المال الفكري قادر على توليد ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع، وهذا ما أكدته بحوث مؤتمر إدارة رأس المال الفكري (ICM) الذي عقد في نيويورك في جوان عام 2000.

كذلك لا بد من فهم وتحليل رأس المال الفكري وتمييزه عن رأس المال التقليدي انطلاقا من أن هذا الفرق سيفيد في إدارة وتقييم رأس المال الفكري في المنظمة. وتستند المقارنة والمقاربة بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي (المادي أو المالي) على أبعاد أساسية للتمييز والاختلاف بينهما.



## جدول رقم (01): أبعاد التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي

البعد	رأس المال التقليدي	رأس المال الفكري
التكويني	مادي ملموس	أثري وغير ملموس
الوظيفي	يعبر عن أحداث	يعبر عن عمليات
الزمني	يرتكز على الماضي فقط	يتوجه نحو المستقبل
المحتوى	تكلفة	هو قيمة
الطبيعة	نقدي	غير مالي
الديمومة	وقتي	مستمر
الاستعمال	ينقص ويستهلك	يزيد بالاستعمال
تشكيلات القيمة	يربط بسلسلة القيمة	يربط بشبكات القيمة
النوعي/الكمي	كمي	نوعي

المصدر: (ياسين، 2007: 216).

## 3.1. عناصر رأس المال الفكري

هناك تصنيفات وتقسيمات عديدة لمكونات رأس المال الفكري، وسيتم استعراض أهم هذه المكونات فيما يلي:  
أول من تطرق لموضوع هذا التصنيف هي شركة سكانديا عام 1995 م على يد العاملين (Malone & Edvinsson) حيث صنفها: (Fincham & Roslender, 2003: 8)

- رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي
- رأس المال الهيكلي = رأس المال التنظيمي + رأس المال الزبوني
- رأس المال التنظيمي = رأس مال العمليات + رأس المال الإبداعي.
- أما تقسيم (Sveiby) لرأس المال الفكري فهو (يوسف، 2005: 6):
- أصول الهيكل الداخلي؛
- أصول الهيكل الخارجي؛
- أصول الهيكل البشري.

في حين صنف كل من (Despres & Channvel) رأس المال الفكري إلى أربعة مكونات رئيسية هي (رشا الغول، 2014: 84، 85):

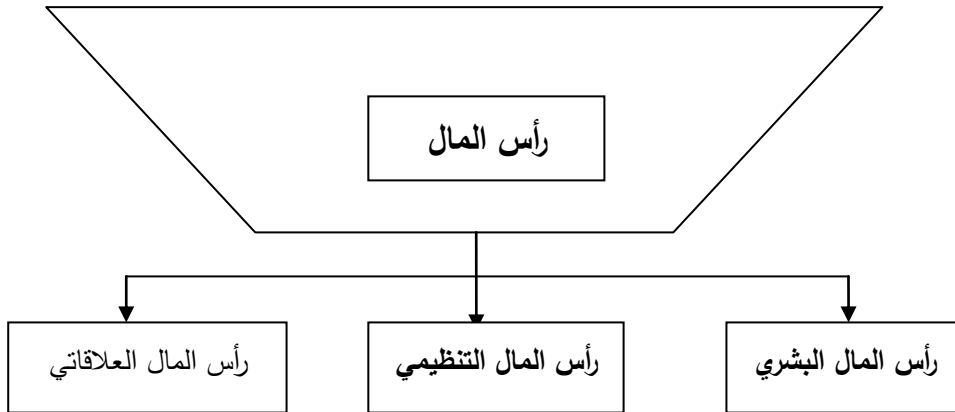
- رأس المال البشري؛
- رأس المال الهيكلي؛
- الأصول العملية؛
- الأصول الفكرية.

أما ستوارت (Stewart) فقد صنف رأس المال الفكري إلى ثلاث فئات هي (خليل ، يحيياوي، 2015):

- رأس المال البشري؛
- رأس المال التنظيمي؛
- رأس المال العلاقائي.

وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (01): عناصر رأس المال الفكري



Source: (Sanchez and others, 2006: 3.)

#### أ. رأس المال البشري:

##### - مفهوم رأس المال البشري:

يتمثل في " قيمة أفراد المنظمة بسبب مهاراتهم، معارفهم، أفكارهم، طاقتهم والتزامهم في العمل والعلاقات المهنية التي تربط بينهم" (Schermerhorn, Billy, Osborn & Hunt, 2006: 32). كما يعبر عن "المعرفة، المهارات، السلوكيات والخبرات التي يمتلكها ويولدها الأفراد" (Chamak & Fromage, 2006: 19). ومنه، يمكن القول أن رأس المال البشري هو مجمل الكفاءات، المعارف والخبرات التي بحوزة الأفراد في وظائفهم.

##### - مؤشرات رأس المال البشري في المنظمات:

من أهم هذه المؤشرات، ما يلي: (عبو وعبو، 2011)

- قدرات العاملين: القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين وقدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار؛
- إبداع العاملين: قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين والدخل المتحقق من الأفكار الأصيلة للعاملين؛
- اتجاهات العاملين: تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة، درجة رضا العاملين، معدل دوران العمل ومتوسط مدة خدمة العاملين بالمنظمة.

#### ب. رأس المال التنظيمي:

##### - مفهوم رأس المال التنظيمي:

يعبر رأس المال التنظيمي عن "المعرفة الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هيكل، أنظمة وإجراءات المنظمة" (نجم، 2004: 294). كما يعرف بأنه "القدرة على تحويل مجموعة المعارف والمهارات والإمكانيات الإبداعية والابتكارية للعاملين بالمنظمة إلى سلع وخدمات" (متولي وعلي، 2010: 14). ومنه، يمكن القول أن رأس المال التنظيمي يعبر عن قدرة المنظمة على توظيف المعارف التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة إلى الواقع الفعلي من خلال هياكل تنظيمية مناسبة وإجراءات واضحة.

##### - مكونات رأس المال التنظيمي:

يتكون رأس المال التنظيمي من أجزاء فرعية هي (صالح والمفرجي، 2007: 86-87):

- براءات الاختراع: تمثل أحد مكونات الملكية الفكرية، وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الشخص الذي اخترع شيء مميز؛
- حقوق النشر والتأليف: مثلها مثل براءات الاختراع، حيث تمنح للشخص الذي يقوم بتأليف أو نشر شيء مبدع؛
- العلامة التجارية: تعتبر هي الأخرى من مكونات الملكية الفكرية، فهي تعبر عن شخصية المنظمة، قيمتها وهويتها؛
- مقاييس السيطرة النوعية: تعبر عن مدى مطابقة المخرج النهائي للمواصفات والمقاييس الموضوعية، ودرجة تلبيةه لرغبات الزبائن؛
- قواعد وأنظمة المعلومات: مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة التي تتفاعل فيما بينها بانتظام.

### ج. رأس المال العلاقتي:

#### - مفهوم رأس المال العلاقتي

يتمثل رأس المال العلاقتي في قيمة علاقة المنظمة مع زبائنها (Tiwana, 2001: 326). كما يعبر عن " القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، الموردین المعول عليهم، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة كبيرة للمنظمة" (نجم، 2009: 561-562). ومنه، يمكن القول أن رأس المال العلاقتي يتمثل في جميع الموارد المتعلقة بعلاقات المنظمة الخارجية وقدرتها التفاوضية مع الآخرين.

#### - مؤشرات رأس مال العلاقات في المنظمات:

يمكن تلخيص مؤشرات رأس المال العلاقتي في النقاط التالية (صالح، 2009):

- **القدرات التسويقية الأساسية:** بناء واستخدام قاعدة بيانات للعملاء، توفير القدرات اللازمة لخدمات العملاء، والقدرة على تحديد حاجة العملاء؛
  - **كثافة السوق:** الحصة السوقية، السوق المحتملة، الوحدات المباعة إلى عدد العملاء، سمعة العلامة التجارية، والاسم التجاري للمنظمة وبناء قنوات البيع والتوزيع؛
  - **مؤشرات ولاء الزبائن:** رضا العملاء، شكاوى العملاء، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء، مستوى كسب عملاء جدد ومستوى خسارة عملاء حاليين.
- نظرا لأهمية رأس المال العلاقتي لابد على المنظمة بناء علاقات جيدة مع الأطراف التي تتعامل معها والمحافظة عليها بهدف تحقيق الأهداف التي ترجو إليها.

### 2. مؤشرات رأس المال الفكري في الجزائر

سيتم التطرق إلى مؤشرات رأس المال الفكري في الجزائر من خلال عرض محصلة لأهم المعلومات المجمعة من مختلف التقارير العالمية، والتي تعطي تقييما لكل من مؤشرات رأس المال البشري والتنظيمي.

#### 1.1. مؤشرات رأس المال البشري

يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ. عدد السكان: سيتم توضيحه من خلال الجدول التالي:

## جدول رقم (02): عدد السكان في الجزائر

العمر الوسيط (بالسنوات)		الفئة العمرية			النمو السنوي (%)		عدد السكان (بالملايين)	
		>65	64-15	14-0	2020/2010	2010/2000	2030	2012
2010	2000	2010	2010	2010	2020/2010	2010/2000	2030	2012
26.2	21.7	05%	68%	27%	1.2	1.5	43.5	36.5

المصدر: (تقرير التنمية البشرية "نهضة الجنوب"، 2013: 207).

يلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك تزايد في تعداد السكان في الجزائر، حيث سيصل إلى 44 مليون تقريبا سنة 2030، بالرغم من أن معدل النمو السنوي سينخفض إلى 1.2% خلال العشر سنوات (2010-2020). كما أن أغلب السكان 68% متمركزين في الفئة العمرية (15-64 سنة)، مما يدل على أن المجتمع الجزائري مجتمع شاب. ومنه، على الدولة استغلال هذه الميزة لتكوين رأس مال بشري قادر على الإبداع لدفع عجلة التنمية والنهوض بالاقتصاد الجزائري.

ب. واقع التعليم: سيتم دراسته من خلال الجدول الموالي:

## جدول رقم (03): واقع التعليم في الجزائر

نوعية التعليم			النسبة الإجمالية للالتحاق بالتعليم			التحصيل العلمي	
معدل التسرب من التعليم الابتدائي	الرضا بنوعية التعليم	المعلمون المدربون على التعليم الابتدائي	العالى	الثانوي	الابتدائي	السكان الحاصلين على التعليم الثانوي على الأقل	معدل إمام البالغين بالقراءة والكتابة
نسبة المتسربين من فوج من الملتحقين	نسبة المجيبين بالرضا	بالنسبة المئوية	بالنسبة المئوية			% من فئة 25 سنة وما فوق	% من فئة 15 سنة وما فوق
2011-2002	2011	2011-2005	-2002 2011	-2002 2011	-2002 2011	2010	2010-2005
5.0	67.1	99.3	30.8	95.0	110.0	24.1	72.6

المصدر: (تقرير التنمية البشرية "نهضة الجنوب"، 2013: 183).

من خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة المتعلمين في الجزائر 72.6%، أي أن نسبة الأمية قد انخفضت كما أن السكان الحاصلين على تعليم ثانوي على الأقل بلغت نسبتهم 24%. أما فيما يخص معدلات الالتحاق بمختلف مستويات التعليم فهي متذبذبة فنسبة التعليم الابتدائي والثانوي مرتفعة إذا ما قورنت بنسبة التعليم العالي. كما يتبين أن نوعية التعليم في الجزائر تحسنت وهذا ما تعكسه مختلف المؤشرات حيث يلاحظ أن نسبة المعلمين المدربين على التعليم الابتدائي عالية 99.3%، وأن هناك رضا على نوعية التعليم المقدم وهذا ما تعكسه نسبة 67.1%، في حين بلغ معدل التسرب من التعليم الابتدائي 5%. وعليه، فالجزائر تحاول بذل مجهودات لتحسين المستوى التعليمي لكافة فئات المجتمع.

ويمكن إعطاء نظرة عامة على واقع التعليم من خلال المؤشرات التالية:

## - جودة إدارة المؤسسات التعليمية:

يدرس هذا المؤشر مدى فعالية الهيئات التشريعية للدولة في سن قوانين مناسبة (المؤشر يحتوى على 7 درجات: تبدأ من 1 غياب تام للفعالية، وصولا إلى 7 ذو فعالية كبيرة).

## جدول رقم (04): جودة إدارة المؤسسات التعليمية

السنوات	الدولة	الترتيب	المؤشر
2013 *	الجزائر	131	3.0
	المغرب	47	4.5
2014	الجزائر	135	3.0
	المغرب	45	4.6
	تونس	66	4.3
2015	الجزائر	115	3.5
	المغرب	54	4.5
	تونس	61	4.4
2016	الجزائر	117	3.4
	المغرب	72	4.1
	تونس	69	4.2

المصدر: (العالمي لتكنولوجيا المعلومات، المنتدى الدولي للاقتصاد INSEAD، 2013-2016)

من خلال الجدول يتضح أن الجزائر احتلت المرتبة 131 سنة 2013 من أصل 144 دولة، بينما جاءت المغرب في المرتبة 47، أما في سنة 2014 فقد تراجعت الجزائر إلى المرتبة 135 من أصل 147 دولة، وتقدمت المغرب بمرتبتين لتحتل المركز 45 واحتلت تونس المرتبة 66، في حين تقدمت الجزائر وتونس إلى المرتبتين 115 و 61 على التوالي سنة 2015 وتراجعت المغرب إلى المرتبة 54 من أصل 143 دولة. أما سنة 2016، فقد عرفت تراجع الدول الثلاث أين احتلت الجزائر المرتبة 117. واحتلت المغرب المرتبة 72، أما تونس فاحتلت المركز 69 من أصل 139 دولة.

## - جودة نظام التعليم:

ما مدى تلبية النظام التعليمي لاحتياجات الاقتصاد التنافسي.

## جدول رقم (05): جودة نظام التعليم

السنوات	الدولة	الترتيب	المؤشر
2013	الجزائر	131	2.5
	المغرب	105	3.1
2014	الجزائر	133	2.7
	المغرب	110	3.1
	تونس	71	3.7
2015	الجزائر	113	3.0
	المغرب	102	3.2
	تونس	68	3.7
2016	الجزائر	91	3.3
	المغرب	121	2.8
	تونس	89	3.3

المصدر: (التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات، المنتدى الدولي للاقتصاد INSEAD، 2013-2016).

يتضح من الجدول أعلاه أن نظام التعليم في الجزائر عرف بعض التحسن وهذا ما تعكسه المرتبة 91 من خلال المؤشر 3.3 سنة 2016، بعدما كانت الجزائر في المرتبة 131 سنة 2013، والمرتبة 133 سنة 2014، لتتقدم إلى المرتبة 113 سنة 2015. أما المغرب فكان ترتيبها متذبذباً ففي سنة 2013 احتلت المرتبة 105 ثم تراجعت إلى المرتبة 110 سنة 2014 لتتقدم

\* غياب تونس عن التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات لسنة 2013، فهي لم تكن ضمن 144 دولة المصنفة.

في سنة 2015 إلى المركز 102، لتتراجع مرة أخرى إلى المركز 121 سنة 2016. في حين عرفت تونس تأخرا ملحوظا سنة 2016 أين احتلت المركز 89 بعدما كانت في المركز 68 سنة 2015، والمركز 71 سنة 2014.

#### - جودة تعليم الرياضيات والعلوم:

يتم توضيحه من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (06): جودة تعليم الرياضيات والعلوم

السنوات	الدولة	الترتيب	المؤشر
2013	الجزائر	129	2.7
	المغرب	53	4.3
2014	الجزائر	132	2.7
	المغرب	52	4.3
	تونس	31	4.7
2015	الجزائر	113	3.2
	المغرب	68	4.2
	تونس	32	4.7
2016	الجزائر	105	3.3
	المغرب	74	4.0
	تونس	53	4.4

المصدر: (التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات، المنتدى الدولي للاقتصاد INSEAD، 2013-2016).

من خلال الجدول السابق يتبين أن الجزائر احتلت المرتبة 129 سنة 2013 في جودة تعليم الرياضيات والعلوم. بينما احتلت المغرب المرتبة 53، لتتراجع الجزائر سنة 2014 إلى المرتبة 132 وهي مرتبة غير مرضية حيث تنعكس سلبا على تكوين رأس المال البشري في الدولة. وتقدمت المغرب إلى المرتبة 52، وجاءت تونس في المرتبة 31، ثم تقدمت الجزائر إلى المرتبة 113 سنة 2015، ولكنها تبقى متأخرة مقارنة بالمغرب وتونس اللتين احتلتا المرتبتين 68 و 32 على التوالي. أما سنة 2016 فقد عرفت تقدم الجزائر إلى المركز 105، بينما تراجعت المغرب إلى المركز 74 وتونس إلى المركز 53. ومنه، يمكن القول أن الجزائر تحاول كل مرة تحسين وضعها التعليمي فيما يخص تعليم الرياضيات والعلوم.

#### - مؤشر الإنفاق على التعليم:

كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم (07): الإنفاق على التعليم

الفترة	الإنفاق
2010-2005	4.3 % من الناتج المحلي الإجمالي

المصدر: (تقرير التنمية البشرية "تهضة الجنوب"، 2013: 199).

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الإنفاق على التعليم 4.3% من الناتج المحلي الإجمالي، وهي نسبة يمكن القول عليها أنها مازالت ضعيفة إذا ما قورنت ببعض الدول التي تعطي أهمية بالغة للتعليم.

## ج. تدريب الموظفين:

## جدول رقم (08): تدريب الموظفين

المؤشر	الترتيب	الدولة	السنوات
2.6	142	الجزائر	2013
3.9	75	المغرب	
3.0	139	الجزائر	2014
3.7	96	المغرب	
3.6	111	تونس	
2.8	140	الجزائر	2015
3.6	106	المغرب	
3.7	99	تونس	
3.3	126	الجزائر	
3.4	119	المغرب	2016
3.6	106	تونس	

المصدر: (التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات، المنتدى الدولي للاقتصاد INSEAD، 2013-2016).

احتلت الجزائر المرتبة 142 من أصل 144 دولة في مؤشر تدريب الموظفين فيها، مما يعكس عدم اهتمام المؤسسات الجزائرية بتدريب الموظفين وهذا مؤشر سلبي، في حين احتلت المغرب المرتبة 75 وهي مرتبة متوسطة، ثم تحسن ترتيب الجزائر نوعا ما سنة 2014 حيث جاءت في المرتبة 139 بينما تراجعت المغرب إلى المرتبة 96، واحتلت تونس المرتبة 111، ثم تراجعت الجزائر والمغرب مرة أخرى سنة 2015 لتحتل المرتبتين 140، 106 على التوالي وتتقدم تونس إلى المرتبة 99. أما سنة 2016 فقد عرفت تحسن ترتيب الجزائر أين تقدمت إلى المركز 126، وتراجع كل من المغرب وتونس إلى المركزين 119 و106 على التوالي.

د. معدل الالتحاق بالتعليم العالي: وهو مبين في الجدول التالي:

## جدول رقم (09): معدل الالتحاق بالتعليم العالي

المؤشر (%)	الترتيب	الدولة	السنوات
32.1	76	الجزائر	2013
13.2	103	المغرب	
31.5	78	الجزائر	2014
16.2	103	المغرب	
35.2	74	تونس	
31.5	78	الجزائر	2015
16.2	100	المغرب	
35.2	73	تونس	
34.6	75	الجزائر	
24.6	88	المغرب	2016
34.6	76	تونس	

المصدر: (التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات، المنتدى الدولي للاقتصاد INSEAD، 2013-2016).

يتبين من الجدول السابق أن الجزائر احتلت المركز 76 في ترتيب الدول حسب معدل الالتحاق بالتعليم العالي أي ما نسبته 32.1%، في حين احتلت المغرب المركز 103 بنسبة 13.2% فقط، وبقيت في نفس المركز سنة 2014 بينما تراجعت الجزائر إلى المركز 78، واحتلت تونس المركز 74 بنسبة 35.2%. أما في سنة 2015 بقيت الجزائر في نفس المركز وتقدمت كل من المغرب وتونس إلى المركزين 100 و73 على التوالي، ثم ارتفعت نسبة الالتحاق بالتعليم العالي في الجزائر إلى 34.6% أين احتلت من خلالها المرتبة 75، واحتلت تونس المرتبة 76 بنفس النسبة بينما المغرب جاءت في المرتبة 88 بنسبة 24.6%. ومن الملاحظ أن الجزائر وتونس تقريبا لهما نفس المستوى في حين أن المغرب متأخرة عنهما في معدل الالتحاق بالتعليم العالي.

هـ. العمالة في الأنشطة كثيفة المعرفة: وهو ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (10): العمالة في الأنشطة كثيفة المعرفة

السنوات	الدولة	الترتيب	المؤشر (%)
2013	الجزائر	76	19.1
	المغرب	102	6.8
2014	الجزائر	80	19.1
	المغرب	111	6.8
	تونس	73	20.9
2015	الجزائر	86	17.6
	المغرب	108	6.8
	تونس	73	20.9
2016	الجزائر	81	17.6
	المغرب	100	6.8
	تونس	68	20.9

المصدر: (التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات، المنتدى الدولي للاقتصاد INSEAD، 2013-2016).

يتبين من الجدول السابق أن الجزائر احتلت المرتبة 76 سنة 2013 من خلال العمالة في الأنشطة كثيفة المعرفة أي ما نسبته 19.1% من العمالة في الجزائر يعملون في الأنشطة كثيفة المعرفة وهي نسبة ضعيفة، ولم تتغير هذه النسبة سنة 2014 إلا أن رتبة الجزائر تراجعت إلى المرتبة 80، ثم عرفت هذه النسبة تراجعاً لسنتي 2015 و2016 لتصل إلى 17.6%، وهو مؤشر سلبي بالنسبة للجزائر. أما المغرب فقد احتلت المرتبة 102 سنة 2013 بنسبة 6.8%، ثم تراجعت إلى المرتبة 111 سنة 2014 لتعرف تقدماً طفيفاً سنة 2015 حيث احتلت المرتبة 108، والمرتبة 100 سنة 2016، في حين احتلت تونس المرتبة 73 سنة 2014 بنسبة 20.9% وبقيت في نفس المرتبة سنة 2015، ثم تقدمت سنة 2016 إلى المركز 68.

## 2.2. مؤشرات رأس المال التنظيمي

يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أ. توافر أحدث التكنولوجيات: يمكن توضيحه في الجدول التالي:

جدول رقم (11): توافر أحدث التكنولوجيات

السنوات	الدولة	الترتيب	المؤشر
2013	الجزائر	142	3.4
	المغرب	53	5.3
2014	الجزائر	144	3.2
	المغرب	66	5.0
	تونس	77	4.8
2015	الجزائر	135	3.4
	المغرب	57	5.1
	تونس	79	4.7
2016	الجزائر	129	3.6
	المغرب	51	5.1
	تونس	83	4.5

المصدر: (التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات، المنتدى الدولي للاقتصاد INSEAD، 2013-2016).



من خلال الجدول السابق يتبين أن الجزائر لا تتوفر على أحدث التكنولوجيات وهذا ما تعكسه المرتبة 142 لسنة 2013، بينما احتلت المغرب المرتبة 53، كما تراجعت كل من الجزائر والمغرب إلى المرتبتين 144 و 66 على التوالي سنة 2014، واحتلت تونس المرتبة 77، ثم تقدمت كل من الجزائر والمغرب نوعا ما سنة 2015 لتصل إلى المرتبتين 135 و 57 على التوالي، بينما تراجعت تونس إلى المرتبة 79. أما في سنة 2016 فقد تقدمت الجزائر إلى المرتبة 129 والمغرب إلى المرتبة 51، وعرفت تراجع تونس إلى المرتبة 83.

ب. إمكانية الوصول إلى المحتوى الرقمي: وهو مؤشر يعكس كيفية الوصول إلى المحتوى الرقمي (على سبيل المثال، النص والمحتوى السمعي البصري، ومنتجات البرمجيات) عبر منصات متعددة (على سبيل المثال، خط ثابت للإنترنت، الإنترنت اللاسلكية، وشبكة المحمول، والأقمار الصناعية).

جدول رقم (12): إمكانية الوصول إلى المحتوى الرقمي

السنوات	الدولة	الترتيب	المؤشر
2013	الجزائر	137	3.3
	المغرب	96	4.5
2014	الجزائر	144	3.0
	المغرب	99	4.5
	تونس	110	4.3

المصدر: (التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات، المنتدى الدولي للاقتصاد INSEAD، 2013-2016).

احتلت الجزائر المرتبة 137 سنة 2013 في إمكانية الوصول إلى المحتوى الرقمي، بينما احتلت المغرب المرتبة 96، ثم تراجعت الجزائر سنة 2014 إلى المرتبة 144 وهي مرتبة متأخرة في حين احتلت المغرب المرتبة 99 أما تونس فقد جاءت في المرتبة 110.

ج. مستعملي الانترنت: يمكن توضيحه في الجدول الموالي:

جدول رقم (13): مستعملي الانترنت

السنوات	الدولة	الترتيب	المؤشر (%)
2013	الجزائر	110	14
	المغرب	54	51
2014	الجزائر	113	15.2
	المغرب	57	55
	تونس	79	41.4
2015	الجزائر	108	16.5
	المغرب	59	56
	تونس	78	43.8
2016	الجزائر	106	18.1
	المغرب	60	56.8
	تونس	76	46.2

المصدر: (التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات، المنتدى الدولي للاقتصاد INSEAD، 2013-2016).

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن الجزائر احتلت المرتبة 110 بنسبة 14% من حيث عدد مستعملي الانترنت سنة 2013، بينما احتلت المغرب المرتبة 54 بنسبة 51%، ثم تراجعتا سنة 2014 لتحتل الجزائر المرتبة 113 والمغرب المرتبة 57، في حين احتلت تونس المركز 79 بنسبة 41.4%، ثم تقدمت الجزائر وتونس إلى المركزين 108 و 78 على التوالي وتراجعت المغرب إلى المركز 59 سنة 2015، كما تقدمت كل من الجزائر وتونس بمركزين في سنة 2016، في حين تراجعت المغرب بمركز واحد.

د. مستوى استيعاب التكنولوجيا: وهو ما يعكسه الجدول أدناه:

جدول رقم (14): مستوى استيعاب التكنولوجيا

السنوات	الدولة	الترتيب	المؤشر
2013	الجزائر	144	3.2
	المغرب	75	4.7
2014	الجزائر	147	3.2
	المغرب	95	4.4
	تونس	70	4.7
2015	الجزائر	137	3.4
	المغرب	75	4.5
	تونس	79	4.5
2016	الجزائر	136	3.4
	المغرب	73	4.5
	تونس	78	4.5

المصدر: (التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات، المنتدى الدولي للاقتصاد INSEAD، 2013-2016).

احتلت الجزائر المرتبة الأخيرة سنة 2013 في مستوى استيعاب التكنولوجيا، بينما جاءت المغرب في المرتبة 75، وفي سنة 2014 بقيت الجزائر في المركز الأخير وتراجعت المغرب إلى المركز 95، في حين احتلت تونس المرتبة 70، وفي سنة 2015 عرفت الجزائر والمغرب تقدما حيث صنفتا في المركزين 137 و 75 على التوالي، لتتراجع تونس إلى المركز 79. أما سنة 2016 فقد عرفت تقدم كل من الجزائر وتونس بمرتبة واحدة في حين تقدمت المغرب بمرتبتين.

هـ. أهمية تكنولوجيا المعلومات في الرؤية المستقبلية للحكومة: والذي يعكس مدى امتلاك الحكومة خطة مستقبلية واضحة لاستعمال تكنولوجيا المعلومات.

جدول رقم (15): أهمية تكنولوجيا المعلومات في الرؤية المستقبلية للحكومة

السنوات	الدولة	الترتيب	المؤشر
2013	الجزائر	140	2.6
	المغرب	38	4.4
2014	الجزائر	122	3.2
	المغرب	51	4.3
	تونس	74	3.9
2015	الجزائر	116	3.2
	المغرب	47	4.2
	تونس	86	3.7
2016	الجزائر	119	3.1
	المغرب	50	4.3
	تونس	90	3.6

المصدر: (التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات، المنتدى الدولي للاقتصاد INSEAD، 2013-2016).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الجزائر احتلت المرتبة 140 سنة 2013 من خلال مؤشر أهمية تكنولوجيا المعلومات في الرؤية المستقبلية للحكومة مما يدل على أن الحكومة الجزائرية لم تكن تملك خطة مستقبلية واضحة لاستعمال تكنولوجيا المعلومات، بينما احتلت المغرب المرتبة 38. ثم تقدمت الجزائر نوعا ما لتحتل المركز 122 سنة 2014، في حين تراجعت المغرب إلى المرتبة 51، هذا واحتلت تونس المرتبة 74، وفي سنة 2015 تقدمت الجزائر إلى المركز 116 الذي يدل على أن الحكومة الجزائرية تحاول وضع خطة مستقبلية لاستعمال تكنولوجيا المعلومات، كما تقدمت المغرب هي الأخرى لتحتل المركز 47

وتراجعت تونس إلى المركز 86، أما في سنة 2016 فقد عرفت تراجع كل من الجزائر، المغرب وتونس إلى المراكز 119، 50 و90.

و. أثر تكنولوجيا المعلومات على نماذج تنظيمية جديدة: إلى أي مدى تساهم تكنولوجيا المعلومات في خلق نماذج تنظيمية جديدة (على سبيل المثال: فرق العمل الافتراضية والعمل عن بعد).

جدول رقم (15): أثر تكنولوجيا المعلومات على نماذج تنظيمية جديدة

السنوات	الدولة	الترتيب	المؤشر
2013	الجزائر	144	2.1
	المغرب	89	3.9
2014	الجزائر	140	3.1
	المغرب	101	3.7
	تونس	87	3.9
2015	الجزائر	130	2.9
	المغرب	100	3.7
	تونس	105	3.6
2016	الجزائر	133	2.1
	المغرب	86	3.8
	تونس	113	3.4

المصدر: (التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات، المنتدى الدولي للاقتصاد INSEAD، 2013-2016).

يتضح من الجدول أعلاه أن الجزائر احتلت المرتبة الأخيرة سنة 2013 من خلال تأثير تكنولوجيا المعلومات على خلق نماذج تنظيمية جديدة وهو تصنيف يتماشى مع نتائج الجدولين 23 و24 بينما احتلت المغرب المرتبة 89، وفي سنة 2014 تقدمت الجزائر إلى المرتبة 140 وتراجعت المغرب إلى المرتبة 101 واحتلت تونس المرتبة 87، كما تقدمت الجزائر والمغرب إلى المركزين 130 و100 على التوالي بينما تراجع تونس إلى المركز 105 سنة 2015، ثم تراجع الجزائر وتونس سنة 2016 إلى المرتبتين 133 و113 على التوالي أما المغرب فقد عرفت تقدما أبن احتلت المركز.

ز. وصول الانترنت إلى المؤسسات التعليمية: كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (16): وصول الانترنت إلى المؤسسات التعليمية

السنوات	الدولة	الترتيب	المؤشر
2013	الجزائر	132	2.8
	المغرب	95	3.5
2014	الجزائر	138	2.4
	المغرب	113	3.1
	تونس	95	3.7
2015	الجزائر	133	2.2
	المغرب	112	3.3
	تونس	96	3.6
2016	الجزائر	128	2.4
	المغرب	110	3.5
	تونس	112	3.4

المصدر: (التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات، 2013: 357).

يتضح من الجدول السابق أن الجزائر صنفت في المركز 132 سنة 2013 من خلال مؤشر وصول الانترنت إلى المؤسسات التعليمية ومن بينها مؤسسات التعليم العالي، بينما احتلت المغرب المرتبة 95، ثم تراجعت كل من الجزائر والمغرب إلى المركزين 138، 113 على التوالي سنة 2014. أما تونس فقد احتلت المرتبة 95، في حين عرفت سنة 2015 تقدم كل من الجزائر والمغرب إلى المرتبتين 133، 112 على التوالي وتراجع تونس إلى المرتبة 96. هذا وقد عرفت الجزائر والمغرب تقدما في سنة 2016 إلى المرتبتين 128 و110 على التوالي، أما تونس فقد تأخرت إلى المركز 112.

#### الخاتمة:

لقد تم التركيز في هذه الدراسة على تقديم مجموعة من المعطيات الخاصة بتقييم مؤشرات رأس المال الفكري من خلال رأس المال البشري والتنظيمي في الجزائر انطلاقا من نتائج بعض التقارير العالمية أين لوحظ ضعف في معظم المؤشرات، حيث كانت الجزائر متأخرة في مؤشر جودة إدارة المؤسسات التعليمية إذا ما قورنت بالمغرب وتونس، هذا بالإضافة إلى مؤشر تدريب الموظفين مما يعني أن المؤسسات الجزائرية لم تدرك بعد أهمية تدريب رأس المال البشري، ومن الملاحظ أن الجزائر حققت نتائج ضعيفة فيما يخص رأس المال التنظيمي سواء فيما يخص اكتساب تكنولوجيا المعلومات الجديدة، ضعف الوصول إلى المحتوى الرقمي، نقص نسبة مستعملي الانترنت، وهذا ما يفسر تصنيفها الضعيف مما يدل على أنها لا تزال غير مدركة لأهمية التكنولوجيا الحديثة في تحقيق النمو والتقدم.

انطلاقا من الأهمية الكبيرة والمتزايدة لرأس المال الفكري باعتباره ذو مردودية متعددة الأبعاد تنعكس بالفائدة سواء على مستوى الفرد أو المجتمع، واستنادا إلى ما توصلت إليه هذه المؤشرات من عرض لواقع رأس المال البشري والتنظيمي في الجزائر فهناك حاجة إلى تقديم بعض التوصيات منها:

- استغلال كل الموارد من أجل تحسين جودة إدارة المؤسسات التعليمية؛
- السعي إلى تحسين جودة النظام التعليمي؛
- تشجيع اليد العاملة للعمل في الأنشطة كثيفة المعرفة؛
- التركيز أكثر على بناء الموارد البشرية من خلال توفير كل المتطلبات اللازمة لذلك؛
- تبني كل الإجراءات اللازمة لاكتساب التكنولوجيا الجديدة وتفعيلها لما لها من دور كبير في العصر الحالي؛
- توفير كل السبل الضرورية للوصول إلى المحتوى الرقمي الذي أصبح من أهم الأساليب المتبعة في الدول المتقدمة للتكوين والتعليم؛
- العمل على إيصال الانترنت إلى المؤسسات التعليمية، خاصة الجامعات بغرض تحسين وتطوير مختلف أنشطتها باعتبارها من المنظمات التي تساهم في تكوين رأس المال البشري الذي أصبح من أهم موارد المنظمات الحديثة.

#### قائمة المراجع:

1. خليل، عبد القادر ويحياوي، فاطمة الزهراء. (2015). دور أهمية اكتساب رأس المال الفكري في المؤسسة وطرق المحافظة عليه، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثاني حول رؤى حول رأس المال غير المادي في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA) ودول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) واقع الحال - رهان وآفاق، جامعة شعيب الدكالي (المغرب)، يومي 16 - 17 ديسمبر.
2. الدوري، زكريا وآخرون. (2012). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
3. صالح، أحمد علي والمفرجي، عادل حرشوش. (2007). رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
4. صالح، رضا إبراهيم. (2009). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة (المملكة العربية السعودية)، أيام 1-4 نوفمبر.

5. عيو، عمر وعبو، هودة. (2011). مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلی الشلف (الجزائر)، يومي 13-14 ديسمبر.
6. الغول. رشا. (2014). المحاسبة عن رأس المال الفكري (التنظير العلمي والتطبيق العملي)، الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.
7. متولي، عصام الدين محمد وعلي، صلاح أحمد. (2010). مفهوم ونماذج القياس المحاسبي للرأس المال الفكري، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي الدولي الخامس والعشرون حول إدارة المعرفة: الاستراتيجيات والتحديات، جامعة المنصورة (مصر)، أيام 4-6 ماي.
8. المشاقبة، زياد محمد والبطاينة، محمد تركي. (2010). إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس للنشر والتوزيع.
9. نجم، عبود نجم. (2004). إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الأردن، دار الوراقة للنشر والتوزيع.
10. نجم، عبود نجم. (2009). الإدارة والمعرفة الالكترونية (الإستراتيجية الوظائف المجالات)، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
11. هوكنز، جون. ترجمة: حيدر، أحمد (2010). اقتصاد الإبداع (كيف يحول المبدعون الأفكار على مال)، بيروت: الدار العربية للعلوم.
12. ياسين، سعد غالب. (2007). إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
13. يوسف، عبد الستار حسين. (2005). دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، عمان: جامعة الزيتونة الأردنية.
14. الأمم المتحدة. (2013). تقرير التنمية البشرية "نهضة الجنوب".
15. Chamak, Alaina & Fromage, Céline. (2006). **le capital humain (comment le développer et évaluer)**, Ligne: édition liaisons.
16. Fincham, Robin & Roslender, Robin. (2003). **the management of intellectual capital and its implications for business reporting**, Great Britain: university of stirling.
17. Peretti, Jean Marie. (2008). **dictionnaire des ressources humaines**, Paris: librairie Vuibert.
18. Sanchez, Paloma and others. (2006). intellectual capital management and reporting in universities, **paper presented at the international conference on science**, lugano, 15- 17 November
19. Schermerhorn, John R. & de Billy, Claire & Osborn, Richard N. & Hunt, James G. (2006). **Comportement humain et organisation**, Canada: éditions du nouveau pédagogique INC.
20. Starovic, Danka and others. (2003). **understanding corporate value (managing and reporting intellectual capital)**, UK: Cima.
21. Tiwana, Amrit. (2001). **gestion des connaissances**, France, Campuspress.
22. The Global information Technologie, INSEAD. ( 2013).
23. The Global information Technologie, INSEAD. (2014).
24. The Global information Technologie, INSEAD. (2015).
25. The Global information Technologie, INSEAD. (2016).

## أثر تنفيذ مخطّط النموّ لمجمّع صيدال على أدائه

### "دراسة تحليلية"

## L'impact de la mise en œuvre du plan de croissance du Groupe SAIDAL sur sa performance « Étude analytique »

د. نسرين عروس

باحثة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميلة،  
الجزائر

[arounes19@hotmail.fr](mailto:arounes19@hotmail.fr)

د. حمزة رملي

أستاذ محاضر "ب"، كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي  
ميلة، الجزائر

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

### ملخص:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى توضيح المحاور الكبرى لمخطّط عصرنة مجمّع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، وتحليل أهم آثاره على أداء المجمّع، وذلك من خلال الاعتماد على أربع مؤشرات هي رقم الأعمال، صافي الدّخل، حجم الإنتاج والقيمة المضافة.

وقد خلصنا من خلال هذه الدراسة إلى أنّ هناك أثرا إيجابيا لتجسيد هذا المخطّط على أداء المجمّع وفق المؤشرات المستخدمة.

**الكلمات المفتاحية:** مخطّط عصرنة والنموّ، مجمّع صيدال، الأداء، القيمة المضافة، رقم الأعمال، الإنتاج، صافي الدّخل.

### Abstract:

Dans cette étude, nous visons à clarifier les principaux axes du plan de modernisation du Groupe SAIDAL, et analyser ses importants effets sur la performance du Groupe, en s'appuyant sur quatre indicateurs: chiffre d'affaires, résultat net, volume de production et valeur ajoutée.

Nous avons conclu qu'il y a un impact positif de ce plan sur la performance du SAIDAL en fonction des indicateurs utilisés.

**Mots clés:** Plan de Modernisation et de Croissance, Groupe SAIDAL, Performance, Valeur Ajoutée, Chiffre d'affaires, Production, Résultat net.

## المقدمة:

تُعتبر صناعة الأدوية من الصناعات الأكثر تعقيداً، إذ تتطلب إمكانيات هامة ومخطّطات إستراتيجية وتحكّماً كبيراً في التكنولوجيا والاعتماد على البحث والتطوير المستمر. وتعتبر هذه الصناعة في الجزائر من الصناعات الناشئة، خاصة بعد تحريرها ودخول القطاع الخاص.

يعدّ مجمّع صيدال رائداً وطنياً في الصناعة الدوائية، ناهيك عن كونه من بين المؤسسات القليلة المملوكة للدولة الناجحة، ويثبت مع الوقت أنّ هناك إمكانية لجزارة إنتاج الدواء في الوطن. وقد عمل المجمّع على إرساء مخطّطات إستراتيجية لتطوير قدراته الإنتاجية كما ونوعاً، وكان أهمّ هذه المخطّطات ما سُمّي بمخطّط النمو والعصرنة والذي تمّ الإعلان عنه سنة 2010. وسنحاول في هذه الورقة البحثية دراسة أثر هذا المخطّط على أداء المجمّع.

## مشكلة الدراسة

يشكّل الأداء مفهوماً مفصلياً في عالم الأعمال اليوم، خاصة في ظلّ التخطيط الاستراتيجي ووضع خطط ذات أهداف كميّة يتمّ دائماً مقارنتها مع ما تحقّق فعلاً. وبإسقاط ذلك على مجمّع صيدال، نجد أنّه قام بوضع مخطّط لعصرنة مصانعه القائمة، وإنشاء مصانع جديدة وهياكل دعم تكنولوجية. كلّ هذا للوصول إلى أهداف تحقيق نسب مقبولة من تلبية احتياجات السوق الوطنية من الإنتاج المحلي، هذا بالإضافة إلى الحفاظ وتعزيز المركز الريادي للمجمّع. وسنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على السؤال التالي:

## هل هناك آثار إيجابية لتجسيد مخطّط العصرنة والنمو لمجمّع صيدال على أدائه؟

وللتفصيل في أجزاء هذا البحث يتفرّع عن هذا السؤال عدّة أسئلة أخرى أهمّها:

- ما هي أهمّ محاور مخطّط عصرنة مجمّع صيدال؟
- ما مدى التقدّم في تنفيذ هذا المخطّط؟
- ما هي آثار مخطّط العصرنة والنمو على رقم أعمال المجمّع؟
- ما هي آثار مخطّط العصرنة والنمو على حجم الإنتاج في المجمّع؟
- ما هي آثار مخطّط العصرنة والنمو على صافي الدّخل في المجمّع؟
- ما هي آثار مخطّط العصرنة والنمو على القيمة المضافة للمجمّع؟

## فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: هناك آثار إيجابية لتجسيد مخطّط العصرنة والنمو لمجمّع صيدال على أدائه.

## الفرضيات الفرعية:

- هناك آثار إيجابية لمخطّط العصرنة والنمو على رقم أعمال المجمّع؛
- هناك آثار إيجابية لمخطّط العصرنة والنمو على حجم الإنتاج في المجمّع؛
- هناك آثار إيجابية لمخطّط العصرنة والنمو على صافي الدّخل في المجمّع؛
- هناك آثار إيجابية لمخطّط العصرنة والنمو على القيمة المضافة للمجمّع.

## أهمية وأهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على المحاور الكبرى لمخطط النمو لمجمع صيدال لصناعة الأدوية، وتقييم مدى التقدم في إنجازها. كما نهدف إلى معرفة آثار تجسيد المخطط على أهم المؤشرات التي تقيس الأداء.

## منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا هاته على المنهج الوصفي التحليلي انطلاقا من المسح المكتبي والشبكي للعديد من المصادر والمراجع ذات الصلة، بالإضافة إلى تحليل البيانات المحصل عليها من هذه المراجع خاصة تلك المتعلقة بتقارير مجلس إدارة المجمع.

## هيكل الدراسة

لدواعي البحث في الموضوع وتماشيا مع خصائصه، قمنا بتقسيمه إلى 3 محاور: حيث قدمنا في المحور الأول نظرة عامة على مجمع صيدال ونشأته، وحاولنا في المحور الثاني التعريف بأهم محاور مخطط العصرية لمجمع صيدال، وفي المحور الثالث قمنا بتحليل المعطيات المستقاة من التقارير السنوية لمعرفة مدى التقدم في تجسيد المخطط وآثاره على أداء المجمع.

### 1. نظرة عامة عن مجمع صيدال

سنحاول هنا التعريف بمجمع صيدال وشرح مختلف المراحل التي مرّ بها منذ نشأته، والتي كانت انعكاسا للمراحل المختلفة التي مرّ بها الاقتصاد الجزائري عموما.

#### 1.1. نشأة وتطور مجمع صيدال

عكس قطاع صناعة الأدوية في الجزائر مختلف السياسات الاقتصادية المتبعة منذ الاستقلال في كل مرحلة. ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل على النحو التالي:

#### أ. المرحلة الأولى

كانت البداية سنة 1969م، أين تم تأميم المخابر الفرنسية Labaz و Merell و Toremde وإنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA)، بموجب مرسوم رئاسي يؤكد ويدعم احتكار الدولة لتصنيع واستيراد وتسويق المستحضرات الصيدلانية ذات الاستخدام البشري. وضعت هذه الصيدلية تحت السلطة المباشرة للوزير المكلف بالصحة العمومية، حيث كانت (P.C.A) مسؤولة عن تسيير سوق الأدوية. وكجزء من نشاطها الإنتاجي، أنشأت الصيدلية وحدة الحراش سنة 1971م، كما أدمج معها على مرحلتين 1971 و 1975 على التوالي: وحدة Biotic و Pharmal.

ومع بداية الثمانينات، انطلقت الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والتي مست القطاع العمومي وبالتحديد كل المؤسسات الاقتصادية الكبرى. وخلال ذلك تم تجزئة مؤسسة (P.C.A) إلى ثلاث مؤسسات فرعية جهوية، وهي: Enopharm والمتواجدة في الشرق الجزائري، Enapharm والمتواجدة في الوسط الجزائري، Enopharm والمتواجدة في الغرب الجزائري (بوشنافة، 2007: 226).

بعد ذلك، تكوّنت المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني (ENPP) بموجب القانون 16/82 المؤرخ في 24 أفريل 1982، وكانت ممتلكات هذه المؤسسة تتألف من وحدات الإنتاج بالعاصمة ووحدة المضادات الحيوية بالمدينة التي كانت تنتمي إلى للشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) آنذاك وتمّ البدء في تحويلها منذ سنة 1986م (كان تحويلها الرسمي سنة 1988). وكانت المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني تمارس نشاطها تحت وصاية وزارة الصحة العمومية، وطبقا للمرسوم رقم 151/84، ثم تمّ نقل المؤسسة إلى وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية.



وفي سنة 1985 عُدّلت تسمية المؤسسة لتسمّى المؤسسة الوطنية للمواد الصيدلانية تحت رمز "SAIDAL". وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية واستقلالية المؤسسات، أنشأت مؤسسة صيدال في شهر فيفري 1989م كمؤسسة مستقلة في التسيير؛ وتمّ اختيارها للحصول على طابع الشركات ذات الأسهم (حبشي، 2007: 316).

### ب. المرحلة الثانية

تتمثل هذه المرحلة في اعتماد الجزائر على انفتاح تدريجي لسوق الأدوية الوطني، والتي بدأت بصدور قانون المالية التكميلي لسنة 1990 في شهر جويلية، والذي يسمح للوكلاء الأجانب بالتوطن في الجزائر وممارسة نشاطات اقتصادية ومنها مجال الأدوية، حيث ظهر بموجب هذا القانون وكلاء محليون لمؤسسات أجنبية منتجة للأدوية وكذا تواجد فروع أجنبية بالجزائر، ويوجب هذا القانون على كل الوكلاء أن يقوموا بعملية استثمار منتج للأدوية فيما بعد. وقد واجهت هذه المؤسسات مع بداية نشاطها جملة من القيود.

وأهمّ ما ميّز هذه المرحلة هو إدخال تغييرات على القانون الأساسي لمؤسسة صيدال وإنشاء فروع أخرى تابعة لها وكان رأس مال الشركة مملوك بالكامل سنة 1996م للشركة العمومية القابضة (Holding) "كيمياء صيدلة". وفي سنة 1997 تبنت الشركة (صيدال) مخطّط إعادة الهيكلة؛ والذي نتج عنه المجمع الصناعي "صيدال" في 02 فيفري 1998، وتكون المجمع من ثلاثة فروع هي (فرمال، المضادات الحيوية والبيوتك)، وفي هذه الفترة تمّ تحرير صناعة الأدوية بتطبيق لسياسات التعديل الهيكلي، وتميّزت هذه المرحلة بما يلي (بوشنافة، 2007: 227):

- وجود جهود معتبرة من طرف الإدارة العمومية في المجال التقني والتشريعي لتحرير قطاع الأدوية ونجد فيها: توضيح الإجراءات الخاصة باعتماد الوكلاء في مجال التوزيع وكذا الإنتاج، إحداث مخبر وطني لمراقبة الأدوية، وضع دفتر شروط خاص لمستوردي الأدوية وكذا وجود إجراءات خاصة بكيفية تحديد أسعار الأدوية.
- تزايد سريع لعدد المتدخلين الخواص في سوق الأدوية سواء في مجال الاستيراد أو التوزيع، والتي لم تكن في السابق، حيث تمّ إحصاء أكثر من 60 متعامل في مجال الاستيراد وأكثر من 400 متعامل في تجارة الجملة.
- ظهور سيطرة جديدة للقطاع الخاص على سوق الأدوية في مجال الاستيراد والتوزيع وتراجع دور المؤسسات العمومية الجهوية الثلاثة.

### ج. المرحلة الثالثة

يمكن تسمية هذه المرحلة بمرحلة الانتعاش والتوسّع، حيث عرف القطاع عدّة تشريعات وقوانين وبرامج استثمارية ساهمت في تطويره عن طريق توسيع دائرة المستثمرين الخواص أكثر فأكثر وعصرنة القطاع العام. فكانت البداية بفتح رأس مال مجمّع صيدال ودخوله البورصة في نهاية الثلاثي الثالث من سنة 1998، كما أنها أصبحت تحضى بمكانة هامة في السوق الوطني نظرا لبروزها كمؤسسة رائدة في مجال صناعة الأدوية. وابتداء من 15 فيفري 1999، أصبحت مؤسسة صيدال تسعى لترسيخ ثقافة جديدة بطرح 2 مليون سهم للبيع، ولم تتوقف هنا بل حصلت على شهادة إيزو 9001 مرجع 2000 وذلك سنة 2004 (خليفة التكوين في صيدال قسنطينة، 2017).

### د. المرحلة الرابعة

خلال هذه المرحلة انطلق مجمّع صيدال في توسيع نشاطاته عن طريق زيادة المشاريع الاستثمارية وإدخال تكنولوجيات إنتاجية جديدة؛ وذلك من خلال مخطّط النموّ الذي بدأه سنة 2010، وذلك من خلال إنشاء مصانع جديدة وتحديث وعصرنة مصانع قديمة، بالإضافة إلى إنشاء وحدات ومراكز بيوتكنولوجية.

واستطاع مجمع صيدال أن يغطي بمختلف منتوجاته الصيدلانية 40% من السوق المحلية، كما اقتحم السوق المغاربية كتونس، وأخرى عربية مثل العراق والسعودية، وأنشأ اتفاقيات مع دول مثل فرنسا، إيطاليا والدانمارك.

كما تميّزت هذه المرحلة بزيادة حصص ومساهمات صيدال في مشاريع أخرى ف القطاع، حيث وفي سنة 2009 زاد المجمع من حصته في شركة Somedial إلى 59% لتصبح هذه الأخيرة واحدا من فروعها، وهو الحال بالنسبة لشركة Iberal التي حصل المجمع فيها على نسبة 100% لتصبح سنة 2017 فرعا ثانيا من فروع صيدال بعد صوميدال، وزاد المجمع سنة 2015 من حصصه في مجموعة من الشركات وهي على التوالي ( Sidal, ) : (2015)

- WPS (sanofi) 30%,
- PMS (Pfizer) 30%,
- Taphco (Spimaco-Acdima-JPM) 44,51%,
- SNM (Koweit) 49%.

وكان أهم ما ميّز هذه المرحلة هو قيام مجمع صيدال سنة 2014 بدمج جميع فروعها فيما يسمى إستراتيجية الامتصاص، وهو ما نتج عنه تغيير في الهيكل التنظيمي للمجمع بشكل كلي.

## 2.1. التعريف بمجمع صيدال

<p><b>المهمة Mission:</b> توفير تشكيلة ثرية من الأدوية ذات جودة والمساهمة في تحسين إمكانية المرضى لاقتناء الدواء بأسعار مناسبة. دعم السياسة الوطنية للصحة وتطوير الصناعة الصيدلانية لتلبية احتياجات المواطنين.</p> <p><b>الأهداف الإستراتيجية Objectives:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز المكانة الرائدة في إنتاج الأدوية الجينية؛</li> <li>- تحسين المردودية لضمان استمرارية الشركة والالتزام تجاه المساهمين؛</li> <li>- ضمان استقرار الكفاءات وتطوير الموارد البشرية؛</li> <li>- تطوير الشراكة لاكتساب التكنولوجيات الجديدة وتوسيع تشكيلة المنتجات نحو الأدوية الحديثة؛</li> <li>- مواكبة السياسة الوطنية للدواء والمشاركة الفعالة للحد من فاتورة استيراد الأدوية وضبط السوق؛</li> <li>- خلق ثقافة مؤسسية مشتركة بين العمال.</li> </ul> <p><b>المنتجات Products:</b></p> <p>تحتوي مجموعة منتجات صيدال على أكثر من 200 دواء موزعة على 30 قسم علاجي.</p>	<p>صيدال هي شركة متخصصة في تطوير، صناعة وتسويق الأدوية الجينية.</p> <p>أنشأت سنة 1982، تمتلك الدولة 80% من رأسمالها المقدر بـ 2,5 مليار دج، بينما أسندت 20% المتبقية لمستثمرين من المؤسسات والأشخاص من خلال البورصة.</p> <p>يمتلك مجمع صيدال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 06 مصانع للإنتاج متركزة في: العاصمة، شرشال، المدينة، قسنطينة وعنابة بمعدل إنتاج يقدر بـ 140 مليون وحدة بيع في السنة؛</li> <li>- ثلاث مراكز جهوية لتوزيع المنتجات تقع في: العاصمة، باتنة، وهران؛</li> <li>- مركز للبحث والتطوير؛</li> <li>- مركز للتكافؤ الحيوي.</li> </ul>
--	---

### أ. مصانع الإنتاج

تمتلك صيدال 06 مصانع تقع في الجزائر، المدينة، قسنطينة وعنابة للإنتاج بقدرة إنتاج إجمالية قدرها 140 مليون وحدة بيع سنويا (site websaidal groupe).

- مصنع المدينة: متخصص في إنتاج المضادات الحيوية البيبسيلينية وغير البيبسيلينية، البيبسيلينية.
- مصنع الدار البيضاء: ويُنتج هذا المصنع أدوية في مختلف الأشكال (شراب، محلول، مرهم وأقراص).

- **مصنع جسر قسنطينة:** يضم قسمين منفصلين: واحد لصناعة الأدوية على مختلف الأشكال (التحاميل، أمبولات وأقراص)، والآخر متخصص في إنتاج المحاليل المكثفة (أكياس وزجاجات).
- **مصنع الحراش:** يتوفر هذا المصنع على ورشة الأشربة، ورشة المحاليل، ورشة الأقراص و ورشة المراهم.
- **مصنع قسنطينة 1:** يتوفر على ورشتين مختصتين في إنتاج الأدوية السائلة.
- **مصنع قسنطينة 2 خاص بالأنسولين:** متخصص في إنتاج الأنسولين البشرية من ثلاثة أنواع (السريع، القاعدي والمركب 25، على شكل قارورات).
- **مصنع عنابة:** متخصص في تصنيع الأشكال الصلبة.

#### ب. مراكز التوزيع

تضمن هذه المراكز توزيع منتجات صيدال عبر كافة أنحاء التراب الوطني (دحمان، 2010):

- **مركز التوزيع - وسط:** يعتبر أول مركز توزيع للمجمع، يهدف إلى تسويق وتوزيع كافة منتجات المجمع. ومكنت النتائج المشجعة المتحصل عليها، من إنشاء مركزين للتوزيع أحدها بباتنة والآخر بوهران.
- **مركز توزيع - شرق:** تأسس عام 1999 بباتنة، يضمن تسويق منتجات صيدال في المنطقة الشرقية.
- **مركز التوزيع - غرب:** تأسس عام 2000 من أجل ضمان توزيع أفضل للمنتجات في المنطقة الغربية.

#### ج. الفروع

من خلال شرح مراحل تطوّر مجمّع صيدال عرفنا أنّ المرحلة الرابعة تميّزت برفع صيدال لمساهماتها في مجموعة من الشركات، وقد أنتج هذا الزّفع استحواذ المجمع على فرعين (وثيقة تعريفية بالمجمع):

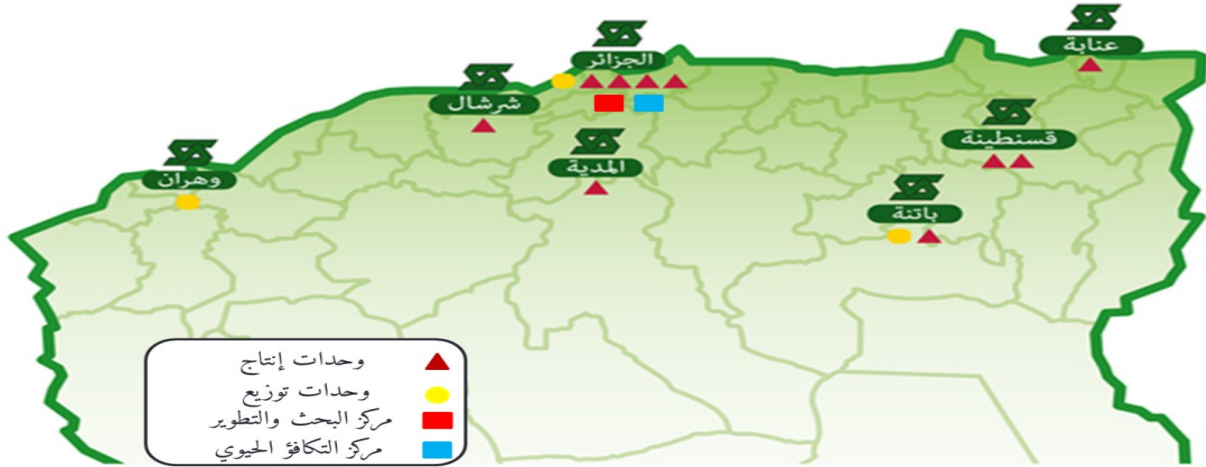
- **صوميدال:** وهي نتاج شراكة بين مجمع صيدال (59%)، والمجمع الصيدلاني الأوروبي (36.45%) و فيناليب (4.55%).

تتضمن وحدة الانتاج صوميدال ثلاثة أقسام: قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية، قسم لصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم) وقسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص).

- **إيبيرال:** إيبيرال هي شركة ذات أسهم تابعة عن شراكة بين مجموعة صيدال (40%)، جلفار (الإمارات العربية المتحدة) (40%) وفلاش الجزائر، المتخصصة في المواد الغذائية (20%)، وفي 2016 قام مجمّع صيدال بشراء كلّ أسهم هذه الشركة لتصبح فرعا آخر من فروعها (Saidal, 2016). ويقوم هذا الفرع بصناعة الأدوية الجنيصة (حقن وأشكال جافة)، وتغليف الأدوية (الأشكال الصلبة)، بالإضافة إلى توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناءا على طلب المنتجين المحليين.

ولتوضيح أهم منشآت مجمّع صيدال عبر الوطن نقترح الشكل التّالي:

## الشكل رقم 01: توزيع منشآت مجمع صيدال عبر الوطن



المصدر: اعتمادا على: <http://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation>

### 2. مشروع تنمية وعصرنة مجمع صيدال

أطلق مجمع صيدال عام 2009 مخططا للتنمية يركز على ثلاثة محاور أساسية: إنشاء مصانع جديدة للإنتاج، عصرنة مصانع قائمة وإنشاء هياكل للدعم.

أدرج مجمع صيدال، تبعا لهذا المخطط، عدّة برامج ضمن مخطط للنمو على المدى المتوسط يبلغ آفاق 2015 تهدف من خلاله الدولة إلى تنويع الاقتصاد والتقليل من قيمة الواردات من الأدوية ووضع سياسات لتعزيز الإنتاج المحلي باعتبارها واضحة الخطة كحامل للأسهم. وقد قدر نصيب صيدال بنسبة 25% من حيث حجم السوق الوطنية و7% من حيث القيمة وكان الهدف الرئيسي للمجمع من خلال هذا المخطط (Darkaoui, 2011):

تحسين آليات جاذبية الاستثمار المحلي لضمان تغطية للسوق عن طريق الإنتاج المحلي تصل إلى 70% في نهاية فترة السنوات الخمس.

### 1.2. مضمون المخطط

احتوى المخطط الخماسي للنمو لمجمع صيدال على عدّة أشكال من التوسع من خلال مواقعه عبر الوطن، ورصد له مبلغ أكثر من 16,7 مليار دينار، وتضمّنت هذه الأشكال ما يلي (رملّي وآخرون، 2013:11):

#### أ. تحديث وعصرنة أربع مصانع

ثلاث منها تابعة لفرع بيوتيك بباتنة والحرّاش وجسر قسنطينة، والرابع لفرع فارمال بالدار البيضاء، ويتضمّن مخطط التحديث والعصرنة اقتناء آلات إنتاجية جديدة وتصليح وصيانة الآلات الموجودة، مع أعمال تهيئة وعصرنة لوسائل الإنتاج والمصانع ككل.

#### ب. أعمال توسعة

وتتضمّن توسعة كلاً من مصنعي: المدية التابع لفرع أنتيبايوتيكال ومصنع قسنطينة I التابع لفرع فارمال، وتستهدف التوسعة المصنع الأول من خلال إنشاء شراكة تهدف إلى زيادة ربحية المواد الأولية الخليفة (VRAC) عن طريق التخمر، بينما تستهدف الثاني من خلال زيادة حجم إنتاج الأنسولين في المصنع وذلك عبر تحويل ورشة الأدوية

السّائلة إلى المصنّع الجديد والدّي هو عبارة عن مقرّر شركة التوزيع "أنديماد" سابقا والتي استحوذ عليها المصنّع. وتعتبر أعمال التوسعة والعصرنة أوّل جزء من البرنامج والدّي يعتبر أقلّ أهميّة من الجزء الثّاني والمتمثّل في بناء مصانع ووحدات جديدة.

### ج. إنشاء مصانع جديدة

في هذا الجزء الدّي يعتبر الأهمّ في مخطّط النموّ لصيدال؛ يعتزم هذا الأخير إنشاء ستّة مواقع جديدة موزّعة على خمس مناطق على النّحو الممثّل في الشّكل المبين أدناه بإنشاء مصنعين آخرين في موقع قسنطينة: الأوّل لصناعة الأدوية السّائلة والبخّاخات، والثّاني لصناعة البيوتكنولوجيات من حقن ولقاحات وأدوية حيوية. وكذلك تعزيز فارمال عنابة وبيوتيك شرشال بمصنّعين آخرين على التوالي للمساحيق وللمساحيق في شكل أكياس، إضافة إلى مصنع جديد في منطقة زميرلي لصناعة المساحيق والأدوية الجافة وآخر في واد السّمّار لأدوية الأورام.

### د. إنشاء هياكل الدّعم

هذه الهياكل تتمثّل في مركز البحث والتّطوير الجديد المزمع إنشاؤه في المدينة الجديدة سيدي عبد الله وكذا إنشاء مخبر للتكافؤ الحيوي بالعاصمة.

ويمكن توضيح هذه المحاور في الشّكل الموالي.

الشّكل رقم 02: أهمّ محاور مخطّط النموّ والعصرنة لمجمّع صيدال



Source: (Darkaoui, , 8 juillet 2011 : p10)

ووضع المجمع من خلال مخطّطه الخماسي للنموّ عدّة أهداف أوردها الرّئيس المدير العام في النّقاط التّالية (Darkaoui, 2012):

- تنويع نطاق منتجات المجمع والانفتاح على التكنولوجيا الحيوية وعلم الأورام؛
- تغطية كلّ الطّلب الوطني من مختلف أشكال الأنسولين؛
- تعزيز علاقة مركز البحث والتّطوير بالجامعات والشّركاء الأجنبيّ؛

- تنمية الموارد البشرية بناءً على الإدماج والتدريب وتقديم الحوافز.

ووضع المجمع ضمن هدفه الكمي الأول من خلال هذا المخطط بـ:

الوصول إلى نسبة 50% من حيث حجم السوق ونسبة 25% من حيث القيمة

## 2.2. تجسيد مخطط العصرية والنمو لمجمع صيدال

بدأت عمليات الإنجاز في مشاريع مخطط النمو لمجمع صيدال منذ 2010، وكان هدفها الوصول إلى تجسيد هذه المشاريع في نهاية 2015. غير أنّ هناك تحولات وتغييرات في محاور المشروع نتجت عن بعض المتغيرات الطارئة، والتي كان أهمها أعمال صيانة واد الحراش وبناء المسجد الكبير، والتي أسفرت عن نقل بعض الفروع إلى أماكن أخرى، هذا بالإضافة إلى عدم القدرة على إكمال عدد من المشاريع وعدم الانطلاق في أخرى. وقبل الخوض في مدى التقدّم في تجسيد مخطط العصرية والنمو لمجمع صيدال نشير إلى أهمّ اتفاقيات الشراكة التي أبرمها المجمع في إطار هذا المخطط.

### أ. اتفاقيات الشراكة المبرمة خلال مخطط العصرية

للوصول إلى الأهداف المسطرة وتحقيق نسبة جيّدة من تلبية احتياجات السوق الوطنية من الأدوية؛ قامت صيدال بإبرام عدّة اتفاقيات شراكة مع شركات أجنبية في إطار مخطط العصرية والنمو نوردتها فيما يلي:

- **الشراكة بين Sanofi-Aventis وSaidal**: توجت الشراكة بين مجمع صيدال والمخبر الفرنسي Sanofi-Aventis بإنشاء مجمع Sanofi-AventisAlgérie والذي يضمّ فرعين أساسيين هما: enAlgériesanofi وWinthropPharmaSaidal (WPS) وكان ذلك سنة 2009. وفي 25 جويلية 2011 تمّ إعادة بعث هذه الشراكة من جديد برفع رأسمال الشركة من 3,670 إلى 6,502 مليون دج وإحياء فرع (WPS) لإنتاج الأدوية الجينية (28: 2011, DGIEEP).

- **الشراكة بين saidal وشركة البحوث الدوائية الإيطالية (CTPSystem)**: وتمت في 2010 بحضور وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، وكانت بهدف عصرية وتوسيع القدرات الإنتاجية للمجمع (رملّي وآخرون، 2013).

- **الشراكة بين Saidal والمخابر الدنماركية (NovoNordisk)**: بعد 18 شهر من المفاوضات؛ تمّ عقد شراكة بين مجمع صيدال ومخابر نوفونورديسك الدنماركية (NovoNordisk) لصناعة الأنسولين بجميع أنواعها بمصنع قسنطينة التابع للمجمع بقيمة 15 مليون أورو في 2012/04/21. ويهدف العقد إلى رفع نسبة تغطية المصنع للاحتياجات الوطنية من الأنسولين بجميع أشكاله لتتعدى نسبة 25% (Darkaoui, 2012).

- **الشراكة بين Saidal وشركة شمال إفريقيا القابضة الكويتية**: بلغ عقد الشراكة الذي وقّعه الطرفان في سبتمبر 2012 قيمة 25 مليون أورو، وتضمّن إنشاء مصنع لمضادات السرطان بالمدينة الجديدة سيدي عبد الله، ووفقاً للاتفاقية فإن كلاً من صيدال وشركة شمال إفريقيا القابضة سيمتلكان حصة بنسبة 49% من شركة "صيدال-نورا" للتصنيع، على أن تكون نسبة 2% المتبقية مملوكة من الصندوق الوطني الجزائري للاستثمار. وعندما يبدأ المصنع بالعمل بكامل طاقته فإنه سيوفر للسوق الجزائري المنتجات الصيدلانية لاسيما الأدوية المضادة للسرطان (Darkaoui, 2012).

- **جلفار-الخليج للصناعات الدوائية**: هذا المخبر هو مخبر إماراتي رائد في الصناعة الصيدلانية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ويقوم هذا المخبر بصناعة محفظة متنوعة من الأدوية الجينية ذات الجودة تغطي الأقسام العلاجية الرئيسية (الأمراض المعدية، أمراض الغدد الصماء، داء السكري، أمراض القلب، أمراض الجهاز

الهضمي، أمراض الكلى والأمراض الجلدية والتنفسية وأمراض النساء)، وقد تم عقد الشراكة بينه وبين صيدال حديثاً عن طريق دمج جلفار في رأسمال إيبيرال (فرع صيدال) الذي يمتلك وحدة انتاج منجزة جزئياً.

### ب. تقدّم الأشغال في محاور المخطط

تأخّر انطلاق مشاريع مخطط العصرية والنموّ في البداية، حيث أخذت الدراسات حيزاً هاماً ضمن الجدول الزمني لهذه المشاريع، لم يتمّ البدء في تجسيد هذه المشاريع إلا مع بداية 2013، خاصة في مصانع شرشال، زميرلي وقسنطينة، هذا بالإضافة إلى اتمام الدراسات في مصنعي البيوتكنولوجيا في قسنطينة وسيدي عبد الله، غير أنّ باقي المصانع ومواقع الانتاج بقيت تراوح مكانها وتباينت بين إنطلاق الدراسات وإتمامها، ويمكن توضيح أهمّ الأرقام الخاصة بذلك في هذا الجدول:

الجدول رقم 01: تطوّر وتيرة الأشغال في محاور مخطط العصرية والنموّ

نسبة التقدّم				المشروع
2017	2016	2015	2014	
انطلاق العمل	100%	100%	95%	مركز التكافؤ الحيوي
الانتاج	انطلاق الانتاج	100%	100%	Taphco مشروع
انطلاق الانتاج	95%	80%	65%	مشروع زميرلي
انطلاق الانتاج	85%	46%	20%	مشروع شرشال
انطلاق الانتاج	75%	51%	25%	مشروع قسنطينة 2
انطلاق الانتاج التجريبي	90%	80%	/	مشروع قسنطينة 1
20%	15%	15%	/	Insuline Flacons
				Insuline Cartouches
إتمام الدراسات	إتمام الدراسات	إتمام الدراسات	/	مشروع عناية
إتمام الدراسات	إتمام الدراسات	إتمام الدراسات	/	CR&D
انطلاق الأشغال	إتمام الدراسات	إتمام الدراسات	/	مشاريع أدوية الأورام
إتمام الدراسات	إتمام الدراسات	إتمام الدراسات	/	مشروع جسر قسنطينة
إتمام الدراسات	إتمام الدراسات	إتمام الدراسات	/	مشروع الذار البيضاء
إتمام الدراسات	إتمام الدراسات	إتمام الدراسات	/	مشروع المدية
إتمام الدراسات	إتمام الدراسات	إتمام الدراسات	/	مشروع الحرّاش
لم تتمّ الدراسة بعد	لم تتمّ الدراسة بعد	لم تتمّ الدراسة بعد	/	مشروع باتنة

المصدر: اعتماداً على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال لسنوات 2014، 2015، 2016، 2017

من خلال الجدول يظهر أنّ هناك منشآت تقدّمت فيها الأشغال بشكل جيّد، حيث مُنحت الأولوية لمركز التكافؤ الحيوي ومصنع الأنسولين بقسنطينة، ومصنعي زميرلي وشرشال، كما تمّ الانطلاق في الانتاج بمصنع Taphco وهي ثمرة شراكة أبرمت عام 1999 بين مجمع صيدال (44.51%)، أكديما، سبيماكو وجي بي أم من أجل تصنيع وتسويق واستيراد المنتجات الصيدلانية (الحقن والسوائل والقطرات). وتقع وحدة الإنتاج تافكو في المنطقة الصناعية بالروبية. بينما تباينت النسب في المصانع الأخرى. وبغضّ النظر عن مصنع خراطيش الأنسولين في قسنطينة والذي بلغت فيه نسبة التقدّم 20%؛ تبقى المصانع الأخرى قيد الدراسات.

كما تجدر الإشارة إلى أنّ هناك اختلافاً بين ما تمّ التخطيط لإنشائه في مخطط النموّ والعصرية، وبين ما يتمّ إنشاؤه؛ حيث حدثت تطوّرات على الخطّة الاستراتيجية أسقطت بعض المشاريع، وتمّ برمجة أخرى لم تكن موجودة، وكمثال على ذلك: نقل أنشطة مركز البحث والتطوير إلى جناح بمصنع جسر قسنطينة وذلك بسبب أشغال تهيئة وإد الحرّاش والمسجد الكبير، بالإضافة إلى نقل فرع التوزيع بالوسط إلى البلدية لذات الأسباب.

## 3. أثر تجسيد مخطط النموّ والعصرنة على أداء مجمّع صيدال

يندرج مخطط العصرنة والنموّ لمجمّع صيدال ضمن السياسة الوطنية لتشجيع الصناعات الدوائية، وذلك لتخفيض فاتورة استيراد الدواء في الجزائر من خلال رفع نسبة تلبية الاحتياجات الوطنية من الأدوية اعتمادا على الانتاج المحلي.

الجدول رقم 02: فاتورة استيراد الأدوية في الجزائر

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017
الواردات (مليون دولار)	2229	2287	2197	1967	2020	2011

المصدر: اعتمادا على:

- تقارير الجمارك الجزائرية للتجارة الخارجية للسنوات الموضحة في الجدول.

-Business Monitor International, ALGERIA PHARMACEUTICALS & HEALTHCARE REPORT  
2015, 2017, p29

وسنحاول تحديد أثر الجهود المبذولة في إطار مخطط العصرنة والنموّ على أداء مجمّع صيدال، وذلك بتعريف الأداء على أنه (الياسري، 2012: 5): النتيجة النهائية لنشاط المنظمة، ومن خلال هذا التعريف سنقوم بتوضيح أهمّ المؤشرات التي سنتخذها للحكم على الأداء.

## 1.3. المؤشرات المستخدمة للحكم على أداء المجمّع

لقد وقع اختيارنا على مجموعة من المؤشرات التي تقيس الأداء في مجمّع صيدال. ويمكن تلخيص هذه المؤشرات في: القيمة المضافة، الدخل الصافي، حجم الإنتاج ورقم الأعمال. ويمكن تبرير ذلك باعتبار موضوعية نظرا لأهمية هذه المجاميع بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية ككلّ ونظرا لارتباطها بالأهداف الموضوعية خاصة ما تعلق برفع نسبة تلبية الاحتياجات الوطنية، واعتبارات عملية نظرا لصعوبة الحصول على معلومات وأرقام متعلقة بمؤشرات أخرى.

## 2.3. المعالجات الإحصائية المستخدمة وسلّم القياس

للحكم على أداء مجمّع صيدال خلال فترة الدراسة، ومعرفة مدى تأثير مخطط العصرنة على المؤشرات المستخدمة قمنا باستخدام مقاييس إحصائية نجملها في:

أ. المتوسط الحسابي: وذلك من خلال تحويل البيانات النوعية في الجدول رقم 01 أعلاه إلى بيانات كمية، والإبقاء على البيانات الكمية كما هي، وذلك اعتمادا على سلّم مقترح كالتالي:

الجدول رقم 03: مقياس الدراسة

لم تتمّ الدراسة بعد	إتمام الدراسة	انطلاق الأشغال	البيانات الكمية (النسب المئوية في الجدول)	الانتاج التجريبي	انطلاق الانتاج
0	5%	10%	تبقى كما هي	1,1	1,2

المصدر: من إعداد الباحثين

ويساعد المقياس على معرفة المتوسطات الحسابية للتقدم في المخطط. وبالتالي تصبح بيانات الجدول كالتالي:



## الجدول رقم 04: متوسطات تنفيذ مخطّط النموّ

المشروع	2014	2015	2016	2017
مركز التكافؤ الحيوي	1,2	1	1	0,95
مشروع Taphco	1,2	1,1	1	1
مشروع زميرلي	1,2	0,95	0,8	0,65
مشروع شرشال	1,2	0,85	0,46	0,2
مشروع قسنطينة 2	1,2	0,75	0,51	0,25
Insuline Flacons	1,1	0,9	0,8	0,4
Insuline Cartouches	0,2	0,15	0,15	0,05
مشروع عناية	0,5	0,05	0,05	0
CR&D	0,05	0,05	0,05	0
مشاريع أدوية الأورام	0,1	0,05	0,05	0
مشروع جسر قسنطينة	0,05	0,05	0,05	0
مشروع الدّار البيضاء	0,05	0,05	0,05	0
مشروع المدينة	0,05	0,05	0,05	0
مشروع الحرّاش	0,05	0,05	0,05	0
مشروع باتنة	0	0	0	0
متوسط المخطّط	0,23	0,33	0,4	0,54

المصدر: من إعداد الباحثين

## ب. معامل الارتباط بيرسون:

واستخدمنا هذا المقياس لمعرفة أثر تنفيذ مخطّط النموّ على مختلف المؤشّرات المستخدمة للحكم على الأداء، بالإضافة إلى الحكم على الأثر على الأداء إجمالاً.

ج. معدّل النموّ في المؤشّرات: واستخدمناه لمعرفة مدى تغيّر المؤشّر المستخدم للحكم على الأداء بين سنة الأساس (2013) وسنة 2017. ويمكن حساب هذا المعدّل وفق المعادلة التّالية:

$$\text{معدّل نموّ المؤشّر} = \left( \frac{\text{قيمة المؤشّر 2017}}{\text{قيمة المؤشّر في سنة الأساس}} \right)^{1/n} - 1$$

## 3.3. مناقشة الفرضيات

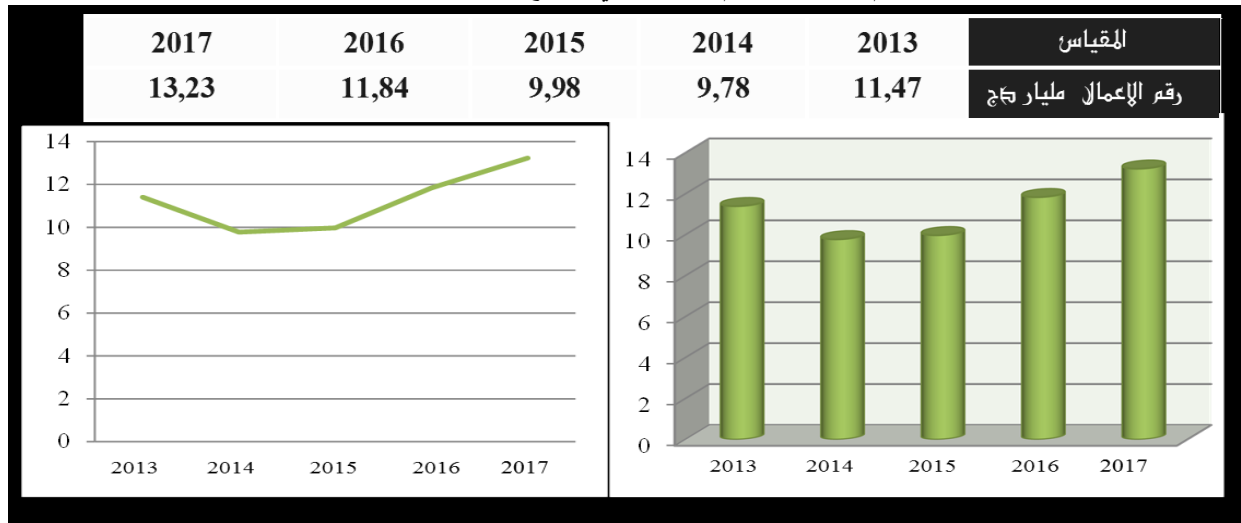
لمعرفة مدى فعالية مخطّط العصرية والنموّ الذي قام مجمّع صيدال بتجسيده قمنا باختيار المؤشّرات التي سبق ذكرها.

وسنحاول هنا تحليل أهمّ التغيّرات التي عرفتها هذه المؤشّرات خلال الفترة من 2013 (السنة التي بدأ فيها المجمّع تجسيد المخطّط) إلى 2017 (السنة التي بدأت فيها بعض المصانع التي شملها المخطّط بالإنتاج).

## أ. رقم الأعمال (الفرضية الفرعية الأولى)

يمثّل رقم الأعمال حصّلة بيع الوحدات المنتجة، ويتمّ حسابه من خلال حاصل ضرب عدد الحدّات المباعة في سعر الوحدة، ويتمّ تجميع المعلومات المتعلّقة بهذا المؤشّر من مختلف فروع المجمّع ومصانعه، وجاءت البيانات حسب الشّكل الموالي.

## الشكل رقم 03: تطور رقم الأعمال في مجمع صيدال 2013-2017



المصدر: اعتمادا على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال لسنوات 2013، 2014، 2015، 2016، 2017

من خلال الشكل يتضح أنّ سنة 2013 بلغ فيها رقم الأعمال قيمة 11,47 مليار دج، ثمّ انخفضت هذه القيمة في السنوات الموالية لتبلغ قيمة 9,98 مليار دج سنة 2015. ونعزو ذلك إلى انخفاض الإنتاج في هذه الفترة، لكن مع بداية 2016 ارتفعت قيمة رقم الأعمال بأعلى مما كانت عليه سنة 2013، ثمّ بلغت سنة 2017 قيمة 13,23 مليار دج.

وللحكم على مؤشر رقم الأعمال نطبق المعادلة السابقة كما يلي:

$$\text{معدل نمو المؤشر وبالتالي:} = \left( \frac{\text{قيمة المؤشر 2017}}{\text{قيمة المؤشر في سنة الأساس}} \right)^{1/n} - 1$$

$$\text{معدل نمو رقم الأعمال} = 3,6\%$$

وبتطبيق معامل الارتباط بيرسون بين متوسطات تنفيذ المخطّط عبر سنوات الدراسة وما يقابلها من قيم لرقم الأعمال نجد:

## الجدول رقم 05: معامل ارتباط مخطّط النمو مع مؤشر رقم الأعمال

رقم الأعمال	الارتباط	
0,957	معامل بيرسون	تنفيذ مخطّط النمو
4	N	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات Spss 21

ويظهر من الجدول أنّ هناك ارتباطا قويا موجبا بين وتيرة تنفيذ المخطّط ورقم أعمال المجمع، ويتضح أنّه وبعد تأهيل جملة من المصانع وإنشاء أخرى جديدة كان هناك أثر إيجابي على رقم الأعمال في المجمع، حيث نمت هذا الأخير بمعدّل 3,6% وهذا ما يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها: هناك أثر إيجابي لمخطّط العصرية والنمو على رقم أعمال مجمع صيدال.

**ب. حجم الإنتاج (الفرضية الفرعية الثانية)**

يُعتبر هذا المؤشّر من أهمّ المؤشّرات التي يتمّ الاعتماد عليها لمعرفة أثر مخطّط النموّ على الأداء في مجمّع صيدال، وذلك لأنّ إمكانيات الإنتاج كانت ولا تزال الشغل الشاغل للمسؤولين على المجمّع وعلى القطاع ككلّ، حيث لا يتمّ غالبا استغلال كامل الإمكانيات المتاحة في الإنتاج، وهو ما يبيّنه الجدول التالي:

**الجدول رقم 06: إمكانيات الإنتاج في قطاع صناعة الدوّاء في الجزائر**

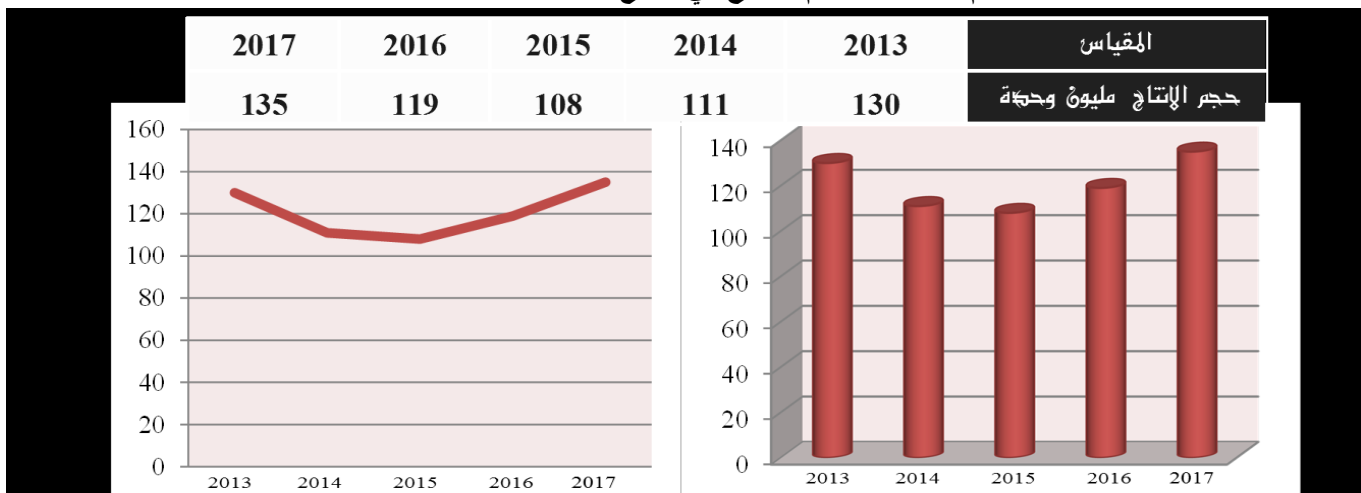
النسبة	الإمكانيات المستغلّة	الإمكانيات المتاحة	القطاعات
21%	95	450	المؤسّسات الخاصة (ممثّلة بـ99 مؤسسة)
60%	140	230	مجمّع صيدال
27%	235	680	المجموع (مليون وحدة)

المصدر: اعتمادا على:

( AMALOU et DAHACHE, 2007 :19)

ولتوضيح أثر تجسيد مخطّط العصرية والنموّ في مجمّع صيدال على حجم الإنتاج في المجمّع نقترح الشكل الموالي:

**الشكل رقم 04: تطوّر حجم الإنتاج في مجمّع صيدال 2013-2017**



المصدر: اعتمادا على تقارير مجلس الإدارة لمجمّع صيدال لسنوات 2013، 2014، 2015، 2016، 2017

من خلال الشكل يتّضح أنّ حجم الإنتاج في مجمّع صيدال عرف انخفاضا بعد سنة 2013 حيث بلغ أدنى قيمة سنة 2015 (111 مليون وحدة)، ونعزو ذلك إلى انخفاض الإنتاج في عدد من المصانع التي عرفت أشغال عصرية، خاصة مصنع قسنطينة (فرمال سابقا)، ومصانع الحرّاش والدّار البيضاء، غير أنّه ومع بداية 2016 ارتفع حجم الإنتاج ليصل إلى 119 مليون وحدة، ويرجع ذلك إلى دخول بعض المصانع الجديدة مرحلة الإنتاج، وتسارعت هذه الوتيرة أكثر خلال 2017، أين بلغ الإنتاج أكبر قيمة (135 مليون وحدة بيع)، بدخول 3 مصانع على خطّ الإنتاج بطاقة تصل إلى 70 مليون وحدة.

ويطبق المعادلة السابقة كما يلي:

$$\text{معدل نمو المؤشر وبالتالي:} = \left( \frac{\text{قيمة المؤشر 2017}}{\text{قيمة المؤشر في سنة الأساس}} \right)^{1/n} - 1$$

$$\text{معدل نمو حجم الانتاج} = 0,9\%$$

ويتطبيق معامل الارتباط بيرسون بين متوسطات تنفيذ المخطط عبر سنوات الدراسة وما يقابلها من قيم حجم الانتاج نجد:

الجدول رقم 07: معامل ارتباط مخطط النمو مع مؤشر حجم الانتاج

حجم الانتاج	الارتباط	
0,909	معامل بيرسون	تنفيذ مخطط النمو
4	N	

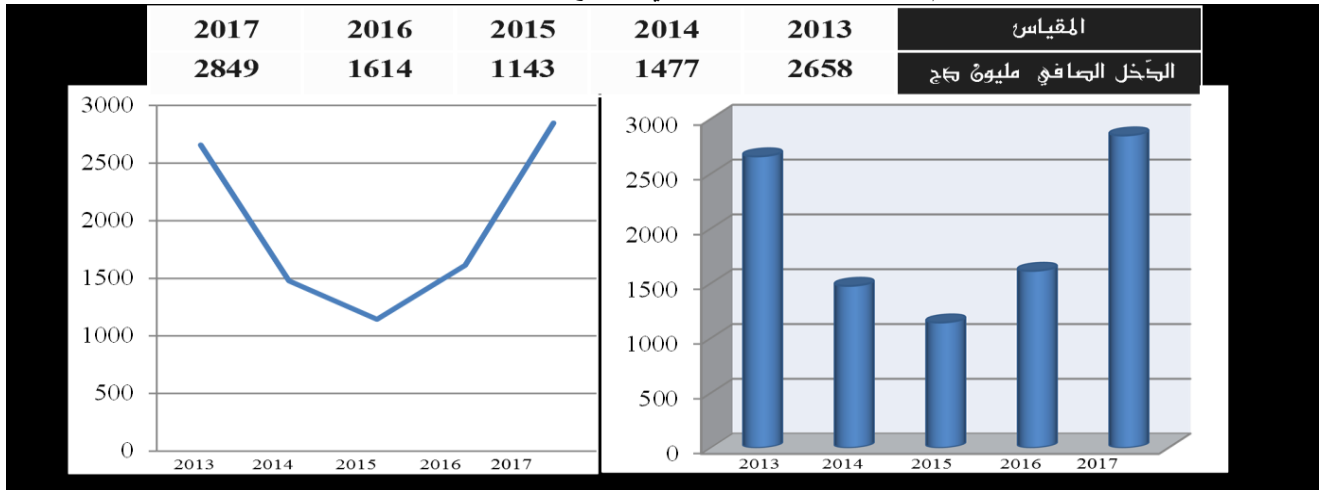
المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات Spss 21

ويظهر الجدول ان هناك علاقة إيجابية قوية باعتبار أن معامل بيرسون يفوق 70%، ومن خلال هذا العرض يمكن القول أن تجسيد مخطط النمو رفع من حجم الانتاج في المجمع بمعدل، رغم أنه لم يبلغ الحجم المطلوب ونسب مقبولة من المكانات المتاحة، غير أن الآفاق التي يضعها المجمع في تقاريره الأخيرة تتوقع ارتفاع الانتاج بشكل جيد بعد دخول مصانع أخرى حيز الانتاج. وعليه يمكن القول أن هناك أثرا إيجابيا للجهود المبذولة في مخطط العصرية والنمو على حجم الانتاج في مجمع صيدال، وهو ما يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية.

### ج. الدخل الصافي (الفرضية الفرعية الثالثة)

يعبر صافي الدخل عن نتيجة نشاط المجمع خلال سنة كاملة، ولتتبع تطورات هذا الدخل خلال فترة بين سنة الأساس وهي سنة 2013 إلى سنة 2017 ندرج الشكل الموالي:

الشكل رقم 05: تطورات الدخل الصافي لمجمع صيدال 2013-2017



المصدر: اعتمادا على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال لسنوات 2013، 2014، 2015، 2016، 2017

على غرار المؤشرات السابقة؛ عرف الدخل الصافي أعلى قيمة له سنة 2013 خلال الفترة من سنة الأساس إلى سنة 2015، هذه الأخيرة بلغت فيها نتيجة الدورة قيمة دنيا عند 1143 مليون ريال، وتفسير ذلك هو انخفاض رقم الأعمال الزاجع بدوره إلى انخفاض حجم الانتاج بسبب الأشغال التي مست عددا من المصانع.

غير أنّه ومع بداية الإنتاج في المصانع الجديدة ارتفعت قيمة صافي الدّخل إلى أن بلغت قيمة 2849 مليون دج خلال سنة 2017، وللحكم على مؤشّر الدّخل الصّافي نحسب معدّل نموّه نسبة إلى سنة 2013 كما يلي:

$$\text{معدّل نموّ المؤشّر وبالتالي:} = \left( \frac{\text{قيمة المؤشّر 2017}}{\text{قيمة المؤشّر في سنة الأساس}} \right)^{1/n} - 1$$

معدّل نموّ الدّخل = 1,75%

وبحساب معامل الارتباط بيرسون بين تنفيذ مخطّط النموّ والدّخل الصّافي نجد النتائج التالية:

الجدول رقم 08:معامل ارتباط مخطّط النموّ مع مؤشّر الدّخل الصّافي

الدّخل الصّافي	الارتباط	
0,840	معامل بيرسون	تنفيذ مخطّط النموّ
4	N	

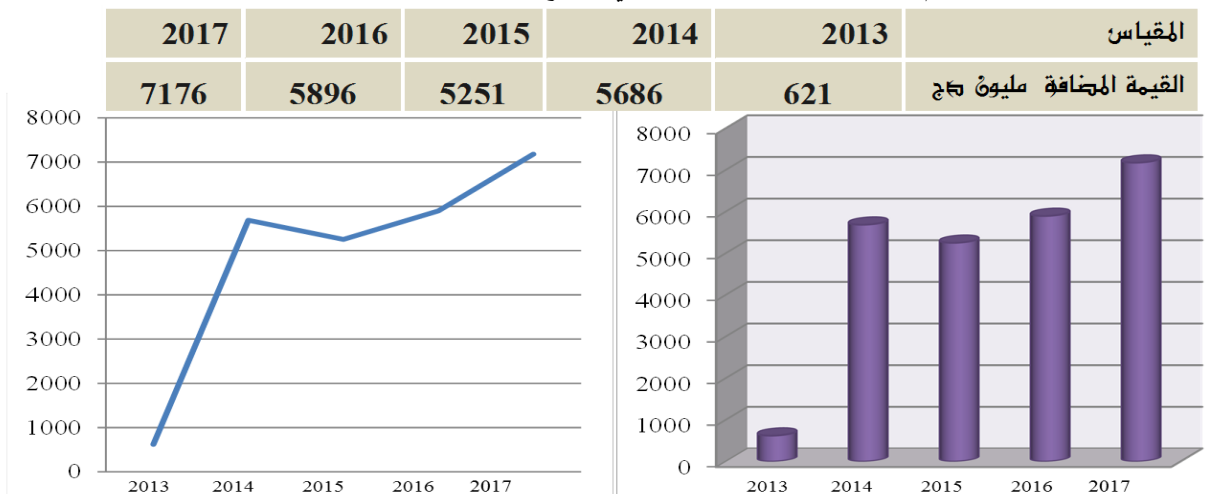
المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات Spss 21

تظهر النتائج أنّ هناك ارتباطا طرديا قويا بين تنفيذ مخطّط نموّ صيدال ودخله الصّافي، وهو ما يقودنا إلى القول أنّ هناك أثرا إيجابيا لبداية الإنتاج في المصانع الجديدة على قيمة صافي الدّخل في المجمع، حيث عرف نموّا بمعدّل 1,75%، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها أنّ هناك أثر إيجابي لتجسدي مخطّط العصرية والنموّ في مجمع صيدال على صافي الدّخل.

#### د. القيمة المضافة (الفرضية الفرعية الرابعة)

تعبّر القيمة المضافة على كل ما يتم إضافته من قيم لدى كل مرحلة من مراحل الإنتاج في المجمع، ويوضّح الشّكل الموالي تطوّر هذا المؤشّر خلال فترة الدّراسة.

الشّكل رقم 06: تطوّر القيمة المضافة في مجمع صيدال 2013-2017



المصدر: اعتمادا على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال لسنوات 2013، 2014، 2015، 2016، 2017

على خلاف المؤشرات السابقة، عرفت سنة 2013 تسجيل أدنى مستوى لمؤشر القيمة المضافة في مجّع صيدال خلال فترة الدّراسة 621 مليون دج، ثمّ عرفت هذه القيمة ارتفاعا لتصل إلى اعلى مستوى سنة 7176 مليون دج، وبالرجوع إلى تقارير مجلس الإدارة لسنة 2013 و2014 تبين لنا أنّ السبب في تدني القيمة المضافة سنة 2013 هو ارتفاع قيمة المشتريات (Approvisionnement) التي فاقت 9000 مليون دج، وانخفضت بعدها إلى أقلّ من 3000 مليون دج.

بينما يُعزى ارتفاع القيمة المضافة بشكل كبير سنة 2017 -رغم استقرار قيمة المشتريات- إلى ارتفاع حجم الانتاج ورقم الأعمال، وهو ما أثر إيجابا على القيمة المضافة لمجّع صيدال، وهو ما يؤكّده معدّل النموّ الذي نحسبه هذه المرّة على أساس سنة 2014 لأنّ القيمة المضافة لسنة 2013 تعتبر قيمة شاذة تدخلت فيها متغيّرات أخرى خارج نطاق الدّراسة كالتالي:

$$1 - \left( \frac{\text{قيمة المؤشر 2017}}{\text{قيمة المؤشر في سنة الأساس}} \right)^{1/n} = \text{معدّل نموّ المؤشر وبالتالي:}$$

$$\text{معدّل نموّ القيمة المضافة} = 5\%$$

وعليه فقد نمت القيمة المضافة بمعدّل 5% بين سنة 2017 وسنة الأساس (2014)، وهو ما يقودنا إلى حساب معامل الارتباط بين متوسطات وتيرة تنفيذ مخطّط النموّ وقيم القيمة المضافة.

الجدول رقم 09: معامل ارتباط مخطّط النموّ مع مؤشّر القيمة المضافة

الارتباط	القيمة المضافة
معامل بيرسون	0,837
N	4

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات Spss 21

وعلى غرار المعاملات السابقة نلاحظ أنّ معامل ارتباط تنفيذ المخطّط مع القيمة المضافة للمجّع بلغ قيمة قوية موجبة، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

مما سبق يمكن القول أنّ تجسيد مخطّط العصرية والنموّ في مجّع صيدال كان له أثر إيجابي على المؤشرات المتنبّاة في الدّراسة خلال الفترة من 2013 إلى 2017، وذلك لما كان له من نتائج في توسيع أنشطة المجّع وحجم الإنتاج الكلي، ونتوقّع تأثيرات أكبر عند اكتمال المشاريع المتبقّية للمخطّط. ولاستكمال التحليل، واعتمادا على مقياس الدّراسة قمنا بحساب متوسط مؤشرات الأداء المستخدمة، وذلك لحساب ارتباطها بمتوسطات سيرورة تنفيذ مخطّط النموّ، فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 10: معامل ارتباط متوسطات نسب تنفيذ مخطّط النموّ ومؤشرات الأداء

متوسطات تنفيذ المخطّط	متوسطات مؤشرات الأداء	
0,23	1820,95	المتوسطات
0,33	1628,00	
0,4	1910,21	
0,54	2543,31	
0,840		معامل الارتباط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات Spss 21

بالنظر إلى معامل الارتباط نجد أنّ هناك ارتباطاً طردياً قوياً بين تنفيذ مخطط النمو وأداء المجمع، وبحساب معدّل نمو الأداء إجمالاً نجد:

$$\text{معدّل نمو المؤشر} = \left( \frac{\text{قيمة المؤشر 2017}}{\text{قيمة المؤشر في سنة الأساس}} \right)^{1/n} - 1$$

وبالتالي: معدّل نمو الأداء = 74%

وهو معدّل جيّد مكن أن يعرف ارتفاعاً مع بداية الإنتاج في المصانع المتبقية من المخطط واكتمال عمليات الصيانة والعصرنة في المصانع القائمة، هذا بالإضافة إلى استكمال مشاريع هياكل الدّعم، وعليه يمكن القول أنّ تجسيد هذا المخطط أثر إيجاباً على أداء مجمع صيدال وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية للدراسة.

#### 4. نتائج الدراسة

خلصنا من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- أنّ مخطط عصرنة مجمع صيدال هو مشروع طموح جاء ليوّسع من نشاط المجمع ويزيد من تنافسيته؛
- أنّ دعم المخطط بإبرام اتفاقيات مع عدد من المؤسسات العالمية ذات الخبرة في مجال الصناعات الدوائية كان خياراً استراتيجياً صائباً، خاصة في ظلّ عدم القدرة على تسجيل أدوية أصلية في المجمع؛
- أنّ هناك وتيرة مقبولة في تجسيد المخطط في جزئه المتعلّق بالاتفاقيات والمصانع الجديدة، حيث بدأ الإنتاج الفعلي في 3 منها (قسطنطينة 2، زميرلي وشرشال) وبدأ الإنتاج التجريبي في مصنع الأنسولين؛
- أنّ هناك وتيرة بطيئة نوعاً ما في تجسيد مخطط النمو والعصرنة في المجمع في جزئه المتعلّق بالتأهيل وعصرنة المصانع القائمة، حيث أنّ أغلبها لم تتطوّر فيه الأشغال بعد؛
- أنّ هناك متغيّرات خارجية أثّرت على أشغال المخطط وهي أشغال تهيئة واد الحراش والمسجد الكبير، حيث أدت إلى تحويل وحدات إنتاج إلى مصانع أخرى (مصنع الحراش إلى مصنع جسر قسنطينة)، ومركز البحث والتطوير إلى زميرلي، كما تمّ نقل الفرع التجاري وسط إلى صيدال البلديّة؛
- أنّ هناك اهتمام بالانتقال إلى البيوتكنولوجيا من خلال إتمام مركز التكافؤ الحيوي والتخطيط لمصنع البيوتكنولوجيا والأنسولين؛
- أنّ هناك آثاراً إيجابية على رقم الأعمال في مجمع صيدال تعزى لتجسيد مخطط النمو والعصرنة في المجمع؛
- أنّ هناك آثاراً إيجابية على حجم الإنتاج في مجمع صيدال تعزى لتجسيد مخطط النمو والعصرنة في المجمع؛
- أنّ هناك آثاراً إيجابية على صافي الدّخل في مجمع صيدال تعزى لتجسيد مخطط النمو والعصرنة في المجمع؛
- أنّ هناك آثاراً إيجابية على القيمة المضافة لمجمع صيدال تعزى لتجسيد مخطط النمو والعصرنة في المجمع؛
- أنّ الاهتمام بتخفيض قيمة المشتريات أدّى إلى رفع القيمة المضافة في السنوات الموالية لسنة الأساس؛
- أنّ آثار تجسيد مخطط النمو والعصرنة ستظهر أكثر مع اكتمال كلّ منشآت المخطط.

## 5. توصيات الدراسة

من خلال النتائج المتوصل إليها نوصي بـ:

- ضرورة تسريع وتيرة إنجاز المشاريع المتبقية في مخطط العصرية والنمو في مجمع صيدال لرفع حجم الانتاج والوصول إلى الاهداف المسطرة؛
- لا بدّ من العمل على اكتساب مرونة في التحرك الاستراتيجي وفقا للمتغيرات الطارئة، وذلك لتخفيض الآثار على أنشطة المجمع كما حدث في سنوات 2014 و 2015؛
- ضرورة تبني الوزارة الوصية لخطة هادفة إلى تقليص المعاملات الإدارية والاعتمادات خاصة فيما يتعلق بالفترة التجريبية للمصانع المكتملة؛
- ينبغي على المجمع الدخول في شراكات استراتيجية أكثر لاكتساب التكنولوجيا الحديثة في هذه الصناعة تعزيز الشراكات القائمة؛
- ضرورة العمل على تخفيض تكاليف الانتاج والتراخيص باكتساب مراكز أكثر فعالية للبحث والتطوير، والانتقال إلى الانتاج الأصلي.

## قائمة المراجع:

1. دحمان، ليندة. (2010). التسويق الصيدلاني حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة دالي ابراهيم.
2. بوشناقة، الصادق. (2007). الآثار المحتملة لانظام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية-حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
3. الجمارك الجزائرية. (2012-2017). تقارير التجارة الخارجية.
4. حبشي، فتيحة. (2007). إدارة الجودة الشاملة -مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة.
5. رملي، حمزة. ملياني، حكيم. (11 و 12 مارس 2013). تقييم البرامج الإستثمارية العامة في قطاع صناعة الأدوية وآثارها على المؤشرات الكلية في الفترة من 2001 إلى 2014 - حالة مجمع صيدال-، الملتقى الدولي حول: تقييم آثار البرامج الاستثمارية العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي، جامعة سطيف.
6. معلومات من خلية التكوين على مستوى صيدال قسنطينة.
7. وثيقة تعريفية بالمجمع متوفرة على الرابط: <http://fr.calameo.com/read/0021858241201f2e18724> تاريخ الاطلاع: 14.12.2017 . 20
8. الباسري، أكرم محسن، الخفاجي، علي كريم. 2012. ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، لآراء عينة منالقيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، المجلد 20، العدد الأول
9. Amalou, Hocine et Dahache, Chahrazed. (2007). **industrie pharmaceutique**, étude réalisé dans le sous-secteur pharmaceutique, EDPME.
10. Darkaoui, Boumediene. ( 8 juillet 2011). **le groupe saidal et ses perspective de développement**, algeria-health forum et expo.
11. Business Monitor International. (2015). Algeria Pharmaceuticals & Healthcare Report.
12. Business Monitor International.(2017). Algeria Pharmaceuticals & Healthcare Report.
13. Darkaoui, B. ( 16 mai 2012), Déclaration sur les ondes de la Chaîne 3.
14. Darkaoui, B. ( 24 novembre 2012 ), Déclaration sur les ondes de la Chaîne 3.
15. Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective. (2011). **Rapport sectoriel N°1 L'industrie pharmaceutique- Etat des lieux, enjeux et tendances lourdes ...dans le monde et en Algérie**, Ministère algérienne de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement.
16. <http://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation>, consulté le 20 .12.2017 a 12 :30.
17. Saidal.( 2012). **raport du conceil d'administration**.
18. Saidal.( 2013). **raport du conceil d'administration**.
19. Saidal.( 2014). **raport du conceil d'administration**.
20. Saidal.( 2015). **raport du conceil d'administration**.
21. Saidal.( 2016). **raport du conceil d'administration**.
22. Saidal.( 2017). **raport du conceil d'administration**



4. Chilingirian, J.A. (1995). Evaluating physician efficiency in hospitals: a multivariate analysis of best practices. *European Journal of Operational Research* **80**, 548–574.
5. Chowdhury, H., & Zelenyuk, V. (2016). Performance of hospital services in Ontario: DEA with truncated regression approach. *Omega: The International Journal of Management Science* **63**, 111–122.
6. Cook, W. D., Tone, K., & Zhu, J. (2014). Data envelopment analysis: Prior to choosing a model. *Omega-International Journal of Management Science* **44**, 1-4.
7. Cooper W.W., L. M. Seiford, & Zhu J.(2011). *Handbook on Data Envelopment Analysis*, 2ed, springer.
8. Direction des études et planification, (2016). Santé en chiffres 2015. Algérie: ministère de la santé et de la population et de la réforme hospitalière.
9. Farrell, M.J., (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society*, Series A **120**, 253–281.
10. Ferreira, D. C., Marques, R. C., & Nunes, A.M. (2017). Economies of scope in the health sector: The case of Portuguese hospitals. *European Journal of Operational Research*, doi: 10.1016/j.ejor.2017.09.044
11. Hsu, Y. (2013). The efficiency of government spending on health: Evidence from Europe and Central Asia. *The Social Science Journal* **50**, 665–673.
12. HU, H., QI, Q., & YANG, C. (2012). Analysis of hospital technical efficiency in China: Effect of health insurance reform. *China Economic Review* **23**,865–877.
13. Johnes, J. (2006). Data envelopment analysis and its application to the measurement of efficiency in higher education. *Economics of Education Review* **25**(3), 273–288.
14. Journal officiel de république algérienne (1997). Décret exécutif n° 97-467 du 2 Chaâbane 1418 correspondant au 2 décembre 1997 fixant les règles de création, d'organisation et de fonctionnement des centres hospitalo-universitaires.
15. Kazley, A. S., & Ozcan, Y. A. (2009). Electronic medical record use and efficiency: A DEA and windows analysis of hospitals. *Socio-Economic Planning Sciences* **43**, 209–216.
16. Khushalani, J., & Ozcan, Y. A. (2017). Are hospitals producing quality care efficiently? An analysis using Dynamic Network Data Envelopment Analysis (DEA). *Socio-Economic Planning Sciences* **60**, 15-23
17. Linna, M., Nordblad, A., & Koivu, M. (2003). Technical and cost efficiency of oral health care provision in Finnish health centres. *Social Science & Medicine* **56**, 343–353.
18. Liu, J. S., Lu, L. Y. Y., Lu, W. M., & Lin, B. J. Y. (2013). A survey of DEA applications. *Omega: International Journal of Management Science* **41**(5), 893–902.
19. Nunamaker, T. R. (1983). Measuring routine nursing service efficiency: A comparison of cost per patient day and data envelopment analysis models. *Health Services Research* **18**,183-205.
20. O'Neill, L. (1998). Multifactor efficiency in data envelopment analysis with an application to Urban hospitals. *Health Care Management Science* **1**(1), 19–27
21. Ozcan A. Y. (2014). *Health Care Benchmarking and Performance Evaluation*. 2ed, New York: Springer.
22. Ozcan, Y. A., Watts, J., Harris II, J. M., & Wogen, S.E. (1998). Provider experience and technical efficiency in the treatment of stroke patients: DEA approach. *Journal of the Operational Research Society* **49**, 573-582.
23. Shahhoseini, R., Tofighi, S., Jaafaripooyan, E., & Safiaryan, R. (2011). Efficiency measurement in developing countries: Application of data envelopment analysis for Iranian hospitals. *Health Services Manage Res* **24**, 75-80.
24. Sherman, D. (1984). Hospital efficiency measurement and evaluation: empirical test of a new technique. *Medical Care* **22**, 922-938.
25. Stolp, C. (1990). Strengths and weaknesses of data envelopment analysis: an urban and regional perspective. *Computer, Environment and Urban Systems* **14**, 103-116
26. Varabyova, Y., Blankart, C. R., & Schreyögg, J. (2017). Using nonparametric conditional approach to integrate quality into efficiency analysis: Empirical evidence from cardiology departments. *Health Care Management Science* **20**, 565–576.
27. Wagner, J. M., Shimshak, D. G., & Novak, M. A. (2003). Advances in physician profiling: the use of DEA. *Socio-Economic Planning Sciences* **37**, 141–63.
28. Wang, Y. M., Luo, Y., & Liang, L. (2009). Ranking decision making units by imposing a minimum weight restriction in the data envelopment analysis. *Journal of Computational and Applied Mathematics* **223**, 469–484.
29. World health organization (2010). The world health report: *health systems financing*.

UHC Tizi Ouzou	4808	4021	8829	1443	1335	2777
----------------	------	------	------	------	------	------

For example, UHC Batna, an inefficient hospital, can reach the output-oriented frontier by increasing its outputs, it has to increase consultations by 2303 units, dental care by 285 units, extractions by 152 units and dental prosthesis by 1019 units. The greatest consultations improvement is the mission of UHC Tizi Ouzou, The greatest dental cares improvement is also the mission of UHC Tizi Ouzou, The greatest extractions improvement must be made by UHC Bni Messous, and The greatest dental prosthesis improvement falls on UHC Bni Messous.

The results that pertain to either the potential reduction in the usage of inputs (input orientation) or the potential increase in the production of outputs (output orientation) for overall UHCs in 2015 can be summarized as follows:

- A potential reduction of 117 doctors (22.67 per cent).
- A potential reduction of 132 dental chairs (26.50 per cent).
- A potential increase of 66783 consultations (58.83 per cent).
- A potential increase of 63645 dental care (110 per cent).
- A potential increase of 22415 extractions (64.45 per cent).
- A potential increase of 10993 dental prosthesis (104 per cent).

In this study, by the tool of DEA, we measured the efficiency of stomatology activity that is practiced by UHCs. The UHCs are important health care institutions in Algeria state. Based on data published by Ministry of Health, Population, and hospitals Reform, we were able to run DEA model. The results show that there exist 5 UHCs out 14 UHCs are efficient with regard to stomatology activity, the efficiency average for those inefficient is 0.6094, and the average for overall UHCs is 0.7489. So the UHCs have to perform better in order to satisfy the people needs. Moreover, the right use of resources is a sign of their sustainability.

Similar analyses can be applied to any activity practiced by UHCs. The results will be useful for health care managers. Really, it helps them to identify all sources of inefficiency within each UHC and make the possible improvements.

## 6. Conclusion

The main goal of this paper has been to use DEA to measure the efficiency of stomatology activity in public health care institutions. These institutions were UHCs in Algeria state. The aim was to identify which UHCs use efficiently their resources, and which UHCs do not use efficiently their resources and the efficient targets for inputs and outputs.

The results of empirical study confirmed that the overall UHCs operate inefficiently. Indeed the average of efficiency is 0.7489 in the year of 2015, that is, there is an inefficiency of 0.2511 on average. In order to improve the efficiency of inefficient UHCs, the health care managers could use either input orientation or output orientation. The former allows reducing inputs; the latter allows increasing outputs.

Despite the practical implications, the study has some limitations. First, as noted above, we considered data for only one year in the analysis. It would be very fruitful to undertake a longitudinal analysis to see how the UHCs operate over the time. Second, the inputs includes in this study reflect only human resources (doctors) and capital (dental chairs), it omitted an important inputs reflecting financial resources (healthcare expenditure) because it is not available. So the study will be more useful in presence of these lacks.

## References

1. Adler, N. Friedman, L. & Sinuany-Stern Z. (2002). Review of ranking methods in the data envelopment analysis context. *European Journal of Operational Research* 140, 249–265
2. Banker, R. D. Charnes, A. & Cooper, W. W. (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management Science* 30(9), 1078±1092
3. Charnes, A., Cooper, W.W., Rhodes, E. (1978). Measuring the inefficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research* 2, 429–444.

worth comparing another UHC to, it is useful to note how often particular UHCs are peers. In our case, the most comparing UHCs are Oran unité-dentaire, Oran unité-siège, and Sidi Bel Abbès. Table 4 shows targets for inefficient UHCs, being levels of the targeted inputs which would produce current output levels efficiently (input orientation).

UHC	Doctors	Improvement	Target	Dental chairs	Improvement	Target
UHC Annaba Elysa	34	-12	22	49	-21	28
UHC Annaba Saouli	19	-12	7	15	-9	6
UHC Bab El Oued	18	-16	2	17	-15	2
UHC Batna	15	-1	14	4	-0	4
UHC Blida	46	-26	20	38	-22	16
UHC Bni Messous	57	-4	53	102	-31	71
UHC Setif	29	-12	17	15	-6	9
UHC Telemcen	41	-3	38	26	-2	24
UHC Tizi Ouzou	68	-31	37	56	-26	30

As it can be observed, the target values for efficient UHCs are equivalent to their original input and output values, for this reason, they are not included in the tables 4 and 5. The improvements can be viewed like wastes or inactive resources. In total, there are 117 inactive doctors and 132 inactive dental chairs. The health care managers can reallocate inactive resources to efficient UHCs. For some UHCs, the improvements are slight like UHC Batna and UHC Telemcen, for the others are sizable, for example, UHC Bab El Oued, UHC Blida, and UHC Tizi Ouzou. In order that the UHC Annaba Saouli becomes efficient, it has to reduce the number of doctors and dental chairs by 12 doctors and 9 dental chairs respectively.

In the case where the health care managers can influence outputs rather than inputs, it is appropriate to follow results obtained by output orientation. Table 5 shows targets for inefficient UHCs

UHC	Consultations	Improvement	Target	Dental cares	Improvement	Target
UHC Annaba Elysa	17152	9422	26574	5697	12379	18075
UHC Annaba Saouli	3861	6575	10436	0	8601	8601
UHC Bab El Oued	1029	6733	7762	328	3158	3486
UHC Batna	1895	2303	4198	3369	285	3654
UHC Blida	8647	12496	21143	4099	5391	9490
UHC Bni Messous	37861	3010	40871	23013	2827	25840
UHC Setif	6872	4939	11811	3873	5389	9262
UHC Telemcen	15029	3608	18637	12526	941	13467
UHC Tizi Ouzou	21162	17697	38859	4591	24674	29265

UHC	Extractions	Improvement	Target	Dental prosthesis	Improvement	Target
UHC Annaba Elysa	3700	2033	5733	0	530	530
UHC Annaba Saouli	0	1453	1453	526	896	1422
UHC Bab El Oued	615	4024	4639	387	2532	2919
UHC Batna	1792	152	1944	86	1019	1106
UHC Blida	5981	7866	13847	1191	1566	2757
UHC Bni Messous	9440	751	10191	5721	455	6176
UHC Setif	2302	1654	3956	827	886	1713
UHC Telemcen	6140	461	6601	388	1774	2162

the HUC have 37 doctors. In general, the standard deviation within this variable is 19 doctors. In the term of dental chairs, The UHCs have in the sum 498 dental chairs, the lowest value is one dental chair, and the highest value is 102. The UHCs, on average, use 36 dental chairs, with standard deviation of 34 dental chairs.

Using available resources, The UHCs produced in the sum 206789 consultations, 115795 dental cares, 55929 extractions, and 38395 dental prosthesis. The highest values of delivered services are 40785 consultations, 34374 dental cares, 10071 extractions, and 24533 dental prosthesis. Some delivered services take zero as lowest value, which reflects that some UHCs do not deliver those services.

## 5. Results and discussion

To estimate the efficiency scores of all UHCs, we employ the DEA with constant returns to scale, in both directions, input-oriented and output-oriented. Input orientation assumes health care managers have more control over the inputs (doctors and dental chairs) than over the outputs (consultations, dental cares, extractions, and dental prosthesis). However, the reverse orientation can be made, if health care managers do not have the authority to reduce inputs, the solution is to adopt the output orientation, through management techniques.

The results of efficiency estimations for all UHCs by input-oriented model are summarized in table 3.

The efficiency scores and the identification of best-practice units are produced by the DEA software MaxDEA 6.3, developed by Cheng and Qian.

Table 3. The efficiency scores and the identification of best-practice units

UHC	Score	Benchmark(Lambda)
Oran unité-dentaire	1	Oran unité-dentaire(1,00)
Oran unité-siège	1	Oran unité-siège(1,00)
Sidi Bel Abbes	1	Sidi Bel Abbes(1,00)
Mustapha	1	Mustapha(1,00)
Constantine	1	Constantine(1,00)
Telemcen	0,9301	
	31	Oran unité-dentaire(0,284377); Oran unité-siège(0,493002); Sidi Bel Abbes(0,787526)
	0,9263	
Bni Messous	47	Mustapha(0,209117); Oran unité-dentaire(0,586618); Oran unité-siège(1,161455)
	0,9219	
Batna	74	Oran unité-dentaire(0,053200); Oran unité-siège(0,011524); Sidi Bel Abbes(0,440969)
	0,6454	
Annaba Elysa	31	Oran unité-dentaire(0,339397); Oran unité-siège(0,579426)
	0,5818	
Setif	48	Oran unité-dentaire(0,115944); Oran unité-siège(0,114366); Sidi Bel Abbes(0,401820)
	0,5445	
Tizi Ouzou	81	Oran unité-dentaire(0,412751); Oran unité-siège(0,432583); Sidi Bel Abbes(0,500822)
	0,4319	Mustapha(0,012387); Oran unité-dentaire(0,075093); Oran unité-siège(0,746375); Sidi Bel
Blida	45	Abbes(0,370542)
	0,3699	
Annaba Saouli	53	Mustapha(0,009494); Oran unité-dentaire(0,077617); Sidi Bel Abbes(0,098142)
	0,1325	Mustapha(0,012186); Oran unité-dentaire(0,003110); Oran unité-siège(0,058280); Sidi Bel
Bab El Oued	69	Abbes(0,038772)

The UHCs under evaluation are 14 centers; among these which operate efficiently the stomatology activity are 5 UHCs, Oran unité-dentaire, Oran unité-siège, Sidi Bel Abbes, Mustapha, and Constantine. The efficient UHCs that are used as benchmark center more than the other is UHC Oran unité-dentaire, indeed it appears for all inefficient UHCs except UHC Bab El Oued. So 5 UHCs use efficiently their doctors and dental chairs, the remaining do not use efficiently their resources, three of them have scores greater than 90%, so they come closer to reaching the frontier. The worst UHC is Bab El Oued, its efficiency score is 0,132569. In general, there is a huge waste in resources. Peers (benchmark) can be used as a guide by the inefficient UHCs as to the areas in which an improvement can be made. In order to choose which of the peers are likely to be most

$$u_r \geq 0, v_i \geq 0 \text{ for all } r \text{ and } i$$

The following model expresses the envelopment model:

$$\begin{aligned} \theta_o^* &= \text{Max } \theta \\ \text{Subject to:} \\ \sum_{j=1}^n x_{ij} \lambda_j &\leq x_{io} & i = 1, 2, \dots, m \\ \sum_{j=1}^n y_{rj} \lambda_j &\geq \theta_o y_{ro} & r = 1, 2, \dots, s \\ \lambda_j &\geq 0 & j = 1, 2, \dots, n \end{aligned}$$

In the case where the unit is inefficient, the improvements targeted are:

$$\begin{aligned} \hat{x}_{io} &= x_{io} - s_i^{-*} & i = 1, 2, \dots, m \\ \hat{y}_{io} &= \theta_o^* y_{ro} + s_r^{+*} & r = 1, 2, \dots, s \end{aligned}$$

#### 4. Data and variables

In this study, the UHC is considered as DMU under evaluation, the number of DMUs under evaluation is 14 UHCs. The inputs used in stomatology activity are doctors and dental chairs. The outputs produced by the activity are consultations, dental cares, extractions, and dental prosthesis. The source of data concerning these variables is the yearly book titled by “Santé en chiffres 2015”, elaborated by Direction of Studies and Planning- Ministry of Health, Population, and hospitals Reform. The data used cover the year of 2015.

The table 1 reports category of variable, variable label, and description of variable.

Table 1. Description of variables

Category	Variable	Description
Inputs	Doctors	Total number of doctors within UHC to provide services of dental health
	dental chairs	total number of dental chairs available in each UHC
Outputs	Consultations	Total number of medical consultation performed by dentists
	Dental cares	Total number of cares concerned with the teeth and associated structures of the oral cavity, prevention, and treatment disease
	Extractions	Total number of extracted teeth done by dentists
	Dental prosthesis	Total number of dental prosthesis made by UHC

In terms of inputs, we include two measures, that are directly involved with stomatology activity and reflect the resources used in production process. Doctors reflect the human resources, dental chairs reflect the capital.

As outputs of production process, we include four outputs that reflect the services delivered by stomatology activity, which are consultations, dental care, extractions, and dental prosthesis.

Table 2 reports the main descriptive statistics of inputs and outputs.

Table 2. Descriptive statistics of inputs and outputs

Category	Variable	N	Min	Max	Mean	S.D	Sum
Inputs	Doctors	14	8	68	36,85	18,96	516
	Dental chairs	14	1	102	35,75	33,59	498
Outputs	Consultations	14	1029	40785	14770,6	13823,05	206789
	Dental cares	14	0	34374	8271,07	10192,18	115795
	Extractions	14	0	10071	3994,92	3237,31	55929
	Dental prosthesis	14	0	24533	2742,5	6444,36	38395

The UHCs have in the sum 516 doctors that specialized in stomatology, the lowest doctors number is 8 doctors, and the highest is 68, there is a big difference between two values. On average,

In order to resolve the above model easily, Charnes et al. used the transformation of fractional linear programming developed by Charnes and Cooper 1962, this transformation yields an equivalent linear program.

$$\begin{aligned} & \text{Maximize } \theta_o = \sum_{r=1}^s u_r y_{ro} \\ & \text{Subject to:} \\ & \sum_{i=1}^m v_i x_{io} = 1 \\ & \sum_{r=1}^s u_r y_{rj} \leq \sum_{i=1}^m v_i x_{ij} \\ & u_r \geq 0, v_i \geq 0 \text{ for all } r \text{ and } i \end{aligned}$$

The last linear program should be solved  $n$  times in order to estimate the efficiency of each DMU. As a result, at least one DMU is evaluated as DEA efficient, but very often more than one DMU proves to be DEA efficient (Wang et al., 2009). Note that the former model is input-oriented multiplier model since it determines how to improve the inputs of inefficient unit to become efficient while maintaining the same output level (Cooper et al., 2011).

It is well known in operations research that each linear program has another equivalent linear program called dual model, by this idea the following model expresses the dual model, it is known by the name envelopment model.

$$\begin{aligned} \theta_o^* &= \text{Min } \theta_o \\ & \text{Subject to:} \\ & \sum_{j=1}^n x_{ij} \lambda_j \leq \theta x_{io} \quad i = 1, 2, \dots, m \\ & \sum_{j=1}^n y_{rj} \lambda_j \geq y_{ro} \quad r = 1, 2, \dots, s \\ & \lambda_j \geq 0 \quad j = 1, 2, \dots, n \end{aligned}$$

In the case where the unit is inefficient, the improvements targeted are:

$$\begin{aligned} \hat{x}_{io} &= \theta^* x_{io} - s_i^{-*} \quad i = 1, 2, \dots, m \\ \hat{y}_{io} &= y_{ro} + s_r^{+*} \quad r = 1, 2, \dots, s \end{aligned}$$

The above model (CCR) is applicable when the DMUs function under the assumption of constant returns to scale, so it is extended by banker et al. 1984 by a new model (BCC) applicable under the assumption of variable returns to scale (banker et al., 1984). Its envelopment model is the following:

$$\begin{aligned} \theta_o^* &= \text{Min } \theta_o \\ & \text{Subject to:} \\ & \sum_{j=1}^n x_{ij} \lambda_j \leq \theta x_{io} \quad i = 1, 2, \dots, m \\ & \sum_{j=1}^n y_{rj} \lambda_j \geq y_{ro} \quad r = 1, 2, \dots, s \\ & \lambda_j \geq 0 \quad j = 1, 2, \dots, n \\ & \sum_{j=1}^n \lambda_j = 1 \quad j = 1, 2, \dots, n \\ & \lambda_j, s_i^-, s_r^+ \geq 0 \quad \forall i, j, r \end{aligned}$$

In the case where the inefficient DMU seeks to determine how to improve the outputs to become efficient while maintaining the same inputs level, the model used is called input-oriented model and it takes the following form:

$$\begin{aligned} & \text{Minimize } \theta_j = \frac{\sum_{i=1}^m v_i x_{io}}{\sum_{r=1}^s u_r y_{ro}} \\ & \text{Subject to } \frac{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij}}{\sum_{r=1}^s u_r y_{rj}} \geq 1 \text{ for } (j = 1, \dots, n) \\ & U_r \geq 0, V_i \geq 0 \text{ for all } r \text{ and } i \end{aligned}$$

The equivalent linear program takes the following form:

$$\begin{aligned} & \text{Min } \theta_o = \sum_{i=1}^m v_i x_{io} \\ & \text{Subject to:} \\ & \sum_{r=1}^s u_r y_{ro} = 1 \\ & \sum_{r=1}^s u_r y_{rj} \leq \sum_{i=1}^m v_i x_{ij} \end{aligned}$$

Chowdhury and Zelenyuk (2016) investigated the performance of hospital services in Ontario (Canada), using in the first stage DEA to estimate efficiency scores, in the second stage the truncated regression with double-bootstrap was used to test the significance of explanatory variables. They also examined distributions of efficiency across geographic locations, size and teaching status. Khushalani and Ozcan (2017) examined the efficiency of producing quality in hospitals between 2009 and 2013 using Dynamic Network Data Envelopment Analysis and the hospital characteristics that contribute to this efficiency. To determine which market characteristics that contribute to efficiency in production of quality outputs, they used Multinomial logistic regression technique.

The reviewed studies show that there are two kinds of studies. The studies that used only DEA to analyze the efficiency in health area, the other studies used DEA with other methods to examine the efficiency in health area.

### 3. Method: Data envelopment analysis

Data envelopment analysis (DEA) was firstly initiated in 1978 by Charnes, Cooper and Rhoades when they published their seminal work titled “Measuring the efficiency of decision-making units” in the European Journal of Operational Research. DEA is defined as non parametric method, based on linear programming technique, for measuring efficiency of decision making units (DMUs) that employing several inputs to produce several outputs. (Cooper et al., 2011). DEA was considered as a good tool to do benchmarking against best-practice (Cook, Tone and Zhu, 2014). The term of DMU is generic, it can be replaced by any unit that exercises identical activity, such as banks, schools, hospitals, players, farms, etc (Cooper et al., 2011).

DEA has attracted huge interest in health care. The following grounds were mentioned in the literature as to the utility of this technique for measuring efficiency (Shahhoseini et al., 2011; Stolp, 1990):

- DEA allows modeling complex production and service environments, with multiple inputs and outputs such as hospitals, which use multiple inputs to deliver various services;
- Efficiency measure in DEA is related to best practice, not average practice like regression;
- DEA does not require prior assumption of a functional form relating inputs to outputs; this is especially relevant in the case of public sector organizations, e.g. hospitals, since associating inputs to outputs in these organizations seems challenging;
- DEA provides specific input and output targets that would make an inefficient hospital relatively efficient;
- DEA identifies efficient peers for those units that are not efficient. This helps the inefficient units to emulate the functional organization of their peers so as to improve their efficiency;
- DEA can be carried out with either constant or variable returns to scale (CRS or VRS) assumption;
- DEA suggests how to reallocate inputs/outputs in order to achieve technical efficiency.

The efficiency of DMUs in DEA is defined as the ratio of the weighted sum of outputs to the weighted sum of inputs, this efficiency should respect a set of constraints requiring that the same weights, when applied to all DMUs, do not provide any unit with efficiency greater than one (Adler et al., 2002). Suppose that there are  $n$  DMUs to be evaluated in terms of  $m$  inputs and  $s$  outputs. Let  $x_{ij}$  ( $i = 1, \dots, m$ ) and  $y_{rj}$  ( $r = 1, \dots, s$ ) be the input and output values of  $DMU_j$  ( $j = 1, \dots, n$ ). Then the efficiency of  $DMU_j$  can be defined:

$$\theta_j = \frac{\sum_{r=1}^s U_r y_{rj}}{\sum_{i=1}^m V_i x_{ij}}$$

where  $V_i$  ( $i = 1, \dots, m$ ) and  $U_r$  ( $r = 1, \dots, s$ ) are respectively the input and output weights assigned to the  $m$  inputs and  $s$  outputs. To estimate the efficiency of the  $DMU_o$ , Charnes et al. (1978) established the following well-known CCR model (named by their acronym):

$$\begin{aligned} & \text{Maximize } \theta_j = \frac{\sum_{r=1}^s U_r Y_{rj}}{\sum_{i=1}^m V_i X_{io}} \\ & \text{Subject to } \frac{\sum_{r=1}^s U_r Y_{rj}}{\sum_{i=1}^m V_i X_{ij}} \leq 1 \text{ for } (j = 1, \dots, n) \\ & U_r \geq 0, V_i \geq 0 \text{ for all } r \text{ and } i \end{aligned}$$

human resources that allocated to stomatology activity? What are the improvements required from inefficient UHCs to become efficient?

By the mean of data envelopment analysis (DEA), we try to know which UHCs use efficiently their financial, material, human resources that are allocated to stomatology activity, and which UHCs do not use efficiently their resources and the efficient targets for inputs and outputs.

## 2. Literature review

In the past few years, many studies have adopted DEA to evaluate health care efficiency. According a recent study, health care is among the top-five industries that reported DEA applications (Liu et al., 2013). First application of DEA is dated to 1983 with the study of Nunamaker, measuring routine nursing service efficiency. His study provides an illustrative application of DEA methodology to the measurement of routine nursing service efficiency at a group of Wisconsin hospitals (Nunamaker, 1983). One year ago, the second DEA paper was published by Sherman, although he began as early as 1981 but was not published until 1984 (Liu et al., 2013). The study showed that DEA provides insights about hospital efficiency not available from the widely used efficiency evaluation techniques of ratio analysis and econometric regression analysis (Sherman, 1984).

Another type of study carried out by Chilingirian (1995), he studied clinical efficiency of physicians in a single hospital Both technical and scale efficiency are analyzed using DEA and a multi-factor Tobit analysis is conducted to see which variables are associated with higher levels of physician performance (Chilingirian, 1995). O'Neill (1998) evinced an important issue that faced measurement of hospitals efficiency, the comparison of specialist and non-specialist hospital. To overcome this problem, he suggested using Multifactor efficiency in DEA for measuring the performance of large, urban hospitals, including teaching and non teaching hospitals (O'Neill, 1998).

Ozcan et al. (1998) employed DEA to examine relationships between provider experience and technical efficiency in stroke treatment patients. Using 214 hospitals grouped according to stroke treatment experience, the study examines how the inputs are combined to treat mild and severe stroke cases. They found that the use of DEA has a major practical advantage over the techniques traditionally used to identify efficient providers. Wagner et al. (2003) examined efficiency of physician practices. He noted that the organization evaluates primary care physicians using a profile of 16 disparate ratios involving cost, utilization, and quality. So with DEA he combined the same ratios to provide a single comprehensive efficiency measure incorporating cost, utilization, severity, and quality, thus quantifying with a single value the degree to which each physician is inefficient. Linna et al. (2003) examined the technical and cost efficiency of public dental health provision across Finland. A two-stage procedure was used: efficiency scores were first calculated for each health centre, and these scores were then explained using a variety of factors expected to affect the observed inefficiencies by using a parametric Tobit model.

Kazley and Ozcan (2009) examined the relationship between hospital electronic medical record (EMR) use and efficiency in a national sample of acute care hospitals. To determine the relationship between hospital EMR use and efficiency, logistic regression was used. To determine the relationship between hospital EMR use and change in efficiency over time, windows analysis was employed.

Hu et al. (2012) Used two-step DEA to analyze hospital technical efficiency in China. The first stage was devoted to estimate the efficiency scores using DEA with undesirable factors. In the second stage, due to the efficiency score lies between 0 and 1, which is a censored variable, the Tobit model was employed to estimate the determinants of efficiency. Hsu (2013) evaluated technical efficiency and productivity growth for 46 selected countries in Europe and Central Asia for the period 2005–2007. He based on Malmquist productivity index to measure and decompose the total factor productivity growth, as well as DEA to measure technical efficiency. He employed also the Tobit model to examine the relationship between technical efficiency and country-specific characteristics.



## 1. Introduction

Health care in Algeria is one of the most important sectors to which the State attaches great importance in all respects, for instance, it allocates annually considerable budget and enormous human resources. According to the World Health Organization (WHO), the percentage of health expenditure out of gross domestic production (GDP) in Algeria presents 7.2% in 2014, and the per capita health expenditure was estimated at 932 US \$ for the same year. In terms of spending on health, Algeria is one of the African countries that spend more on its people, in fact, the per capita health expenditure in Tunisia was estimated at US \$ 785, Libya \$ 806, and Morocco \$ 447. Among good indicator achieved by health system of Algeria is that the average life expectancy for males was 74 years and females 78 years.

The University Hospital Center (UHC) is one of important institutions in the sector, provides the health services to population of a particular area, in general a group of provinces. The Algerian legislator defined it as a public institution of an administrative nature with moral character and financial independence. It is created by suggestion of both Minister of Health and the Minister for Higher Education and Scientific Research. It is under the administrative supervision of the Minister of Health. The pedagogical supervision is ensured by the Minister for Higher Education and Scientific Research. The UHC is charged of the missions of diagnosis, exploration, care, prevention, training, studies and research. The UHC includes services and units (Journal officiel de république algérienne, 1997). In order to provide these tasks to who needs it, the country allocates enormous resources to UHCs.

In light of the enormous resources allocated to UHCs in order to deliver quality services to all population of Algeria, when and where they need them, it is necessary to evaluate their ability to transform inputs (financial and human resources) into outputs (delivered services). According to the world health report 2010, lost efficiency is responsible for 30–40% of all health expenditure. It is therefore an ethical imperative to ensure that financial resources for universal health coverage are spent correctly and transparently in order to offer more services of better quality to the entire population (WHO, 2010). According to Farrell (1957), the technical efficiency is producing the maximum amount of output from a given amount of input or alternatively, producing a given output with minimum input quantities, such that when a firm is technically efficient, it operates on its production frontier. There exist two set of methods for evaluating the efficiency: the econometric methods and mathematical programming methods (Johnes, 2006; Varabyova et al., 2016; Ferreira, 2017). The former refers to parametric methods; it covers essentially stochastic frontier analysis. The latter refers to non parametric methods and it covers data envelopment analysis, stochastic data envelopment analysis and Free Disposal Hull.

To deliver services to their citizens, the UHCs practices many activities, these activities can be subdivided and classified in nine activities which are: hospitalization activity, emergency activity, maternity activity, consultation activity, radiology and functional exploration activity, laboratory activity, operative activity, stomatology activity and hemodialysis activity. The efficiency of these activities is a basic requirement for UHC sustainability in the future; thus, the right use of its resources. In this case, the efficiency measurement is an unavoidable requirement to determine the correct use of public resources.

Until the end of the year 2015, there are 15 UHCs in Algeria. In order to ensure the good function, the Algerian state allocates enormous resource to these UHCs. In fact, there are organized bed capacity of 13,050, and 21423 medical and paramedical personnel (Direction des études et planification, 2016).

In this paper, we focus only on stomatology activity, because it uses clear inputs to produce clear outputs, by other words, the inputs used in production process for stomatology activity are well-known as its outputs. In addition, inputs and outputs data source is available. So, at the core of this paper, we answer the following question: which UHCs use efficiently its financial, material,

## The Efficiency of University Hospital Centers: A Stomatology Activity by DEA

Adel ACHI

Lecturer B, University of Batna 1,  
Algeria  
[adel2004adel@yahoo.fr](mailto:adel2004adel@yahoo.fr)

### Abstract:

**Objectives:** the efficiency of public resources is one of the main bases of the welfare and sustainability state. The objective of this work is to analyze the efficiency of the public resources that Algerian university hospital centers use in stomatology activity in order to delivery their health care services.

**Study design:** a dataset from “Santé en chiffres 2015”, a yearly book elaborated by Direction of Studies and Planning- Ministry of Health, Population, and hospital Reform. The following variables have been chosen in this study: doctors and dental chairs as the main inputs; dental cares, extractions, and dental prosthesis as the main outputs. The data cover the activity of 2015.

**Methods:** To this end, Data Envelopment Analysis with both orientation and under the assumption of constant returns to scale is applied on empirical data, which enables researchers and health care managers to obtain measurements of efficiency of the Algerian university hospital centers, and to propose corrective steps to achieve efficiency for inefficient centers.

**Results:** The results show that there are five centers operate efficiently and the nine remaining do not operate efficiently. There is a considerable waste in public resources. The average of efficiency of overall centers is 0.7489 in the year of 2015.

**Conclusion:** Around two-thirds of centers use inefficiently their resources, health care managers should take effective measures to control the situation and review the distribution of resources.

**Keywords:** Efficiency, university hospital centers, stomatology activity, data envelopment analysis.

### ملخص

الأهداف: تعتبر كفاءة استخدام المال العام واحدة من أساسيات الاستدامة والرفاهية للدول. الهدف من وراء هذه الورقة هو تحليل كفاءة المراكز الاستشفائية الجامعية الجزائرية من خلال استخدامها للموارد العامة لتقديم الخدمات الصحية للمواطنين.

تصميم الدراسة: استنادا إلى البيانات المنشورة في الكتاب السنوي 2015 Santé en chiffres، الذي تعده إدارة الدراسات والتخطيط لدى وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، وقع الاختيار على المتغيرات التالية: عدد الأطباء وعدد كراسي طب الأسنان كمدخلات أساسية لنشاط طب الأسنان، وعدد الاستشارات وعدد القلع وعدد الرعاية وعدد أطقم الأسنان كمخرجات أساسية له. تتعلق بيانات الدراسة بحصيلة النشاط لعام 2015.

المنهج: من أجل الوصول إلى الهدف المنشود، يطبق أسلوب تحليل مغلف البيانات بكلا التوجهين وفي ظل فرض ثبات عوائد الحجم على بيانات تجريبية، ويسمح ذلك للباحثين ولمديري الصحة الوقوف على قياس كفاءة المراكز الاستشفائية الجامعية الجزائرية، ويقترح عليهم أيضا التدابير التي من شأنها أن تجعل من المراكز غير كفوة مراكزا كفوة.

النتائج: توضح النتائج أن هناك خمس مراكز غير كفوة من أصل أربعة عشرة مركزا خضع للتقييم، وتعد الأخرى غير كفوة. ومنه يستخلص أن هناك تبديد وسوء استخدام للموارد العمومية، حيث بلغ متوسط الكفاءة 0.7489 فقط لسنة 2015.

الخاتمة: حوالي ثلثي المراكز الاستشفائية الجامعية لا تستعمل مواردها بكفاءة، وعليه يجب على مديري الصحة أخذ التدابير اللازمة للتحكم في الوضع وإعادة مراجعة تخصيص الموارد على مختلف المراكز.

الكلمات الدالة: كفاءة، مراكز استشفائية جامعية، نشاط طب الأسنان، تحليل مغلف البيانات.

## Table of Contents

**The Efficiency of University Hospital Centers:  
A Stomatology Activity by DEA**

**1-10**

Adel ACHI

---

- **Paper in Conference:** Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. *In Nebraska Symposium on Motivation: Perspectives on motivation* (pp. 237-288). Lincoln: University of Nebraska Press.
- **Thesis or Dissertation:** Ali, Yousef. (1992). *Anxiety and Marihuana smoking behavior among college students*. Unpublished Master Thesis, University of Southern Texas.

### **Required Submissions**

Authors are required to submit the following:

- An electronic copy of the manuscript on Microsoft Word for Windows.
- The author's CV, including his/her full name in Arabic and English, current address, rank, and the most important publications.
- Publishing undertaking statement.

**Kindly send a copy of your manuscript, to our email:**

[joecma.batna1@gmail.com](mailto:joecma.batna1@gmail.com)

**Or by mail to:**

**Journal of Economic Sciences and Management  
Faculty of Economic, commercial and management sciences,  
Batna 1 University,  
Batna 05000, Algeria.**

## **Publishing Rules Refereeing**

All articles submitted for publication are subjected to peer refereeing. Final acceptance is subject to authors making all appropriate modifications suggested by the referees. Sole responsibility for contents rests with the authors, not the editors or the Journal. The Editorial Board conducts initial review for all the coming articles in order to decide whether they abide by the publishing rules; hence are eligible for refereeing. The Editorial Board retains the right of refusing an article without disclosing the reasons.

## **Publication Conditions & Manuscript Requirements**

1. The Journal publishes original articles in the fields of economic Sciences and Management.
2. Manuscripts should not have been published before or considered for publication elsewhere. A written statement to that effect should be submitted along with the manuscript.
3. Submitted manuscripts should not be parts of published books.
4. Manuscripts received by the Journal cannot be returned whether published or not.
5. Manuscripts should not exceed (6000 and 6500) word in ordinary pages A4 size.
6. Manuscripts must have title and abstract in Arabic and English (about 100 words each); and that includes keywords.
7. Authors' full names, scientific degree, current affiliations, e-mail phone number (to contact him if necessary) must be given immediately below the title of the article.
8. Arabic Manuscripts should be typed in Simplified Arabic, 12 points; and English/French Manuscripts in Times New Roman, , 12 points.
9. The policy of the journal requires, as much as possible, that a research article be composed of the following parts:
  - Introduction.
  - Research problem.
  - Objectives.
  - Importance.
  - Methodology.
  - The findings of the study.
  - Discussion of the findings.
  - Conclusions and recommandations.
10. Figures, graphs, illustrations and tables should be included in the text. They should also be consecutively numbered and titles above them, sources and explanations beneath them.
11. Notes should be placed at the end of each page when necessary only.
12. . The Journal does not publish research instruments. However, they should be included within the presented transcript in order that the referees may review them. These should not be included in the research article when it is presented for final acceptance and printing.
- 13.
14. Citation in the text should be based to APA (American Psychological Association) style ,cite all references used either at the beginning of a sentence or at the end of the sentence according to the last name of author/authors and year of publication, as shown below:
  - At the end of the sentence: ..... (Kotler, 2009).
  - At the beginning of the sentence: According to Kaplan & Norton (1992).....
  - Page numbers are mentioned in the main text only in case of quotation. Footnotes may be used only when it is necessary and can be numbered or bulleted with an asterisk.
  - Citation in "References list" should be listed alphabetically according to the author's/authors' last name/s (in accordance with APA style) as shown in the examples bellow:
    - **Books:** Benziane, I. (2012). *Stratégie d'internationalisation des entreprises*, Verlag: Editions Universitaires Europeennes *EUE*.
    - **Article in journal:** Megri, Z. & Bencherif, F.(August 2014). The Effect of Territorial Marketing on City Image Valuation: An Exploratory Study in Algeria, *International Journal of Marketing Studies*, 6(4), 145-156.

## Scientific Board

Prof Said OUKIL	Algiers 3 University	Algeria
Prof Salah FELLAHI	Batna 1 University	Algeria
Prof Abdel-Madjid DJENANE	Setif 1 University	Algeria
Prof Ali Falah AL-ZOUBI	Amman Arab University	Jordanie
Prof Taleb Awad WARAD	The University of Jordan	Jordan
Prof Said BRIBECHE	Annaba University	Algeria
Prof Iman BENZIANE	Batna 1 University	Algeria
Prof Sahraoui BENCHIHA	Sidi Belabes Uninversity	Algeria
Prof Yvon François PESQUEUX	Paris SUD University	France
Prof ALAIN SAFA	University of Nice Sophia Antipolis	France
Prof Nathalie HILMI	International University of Monaco	Monaco
Prof Hassan AYOUB	Lebanese university	Lebanon
Prof Slimane BELAOUAR	Ghardaia University	Algeria
Prof Messaoud ZEMOURI	Batna 1 University	Algeria
Prof Ammar ZITOUNI	Batna 1 University	Algeria
Prof Ali RAHAL	Batna 1 University	Algeria
Prof Naouel BEN AMARA	Ouargla University	Algeria
Prof Naima GHELLAB	Constantine 2 University	Algeria
Prof Malika ZEGHIB	Canstantine 2 University	Algeria
Prof Mourad ZAID	Algiers 3 University	Algeria
Prof Youcef MESSAADAOU	Blida University	Algeria
Prof Ilyes BENSACI	Ouargla University	Algeria
Prof Mebarka SOUAKRI	Algiers 3 University	Algeria
Prof Ali YOUSFAT	Tiaret University	Algeria
Prof Saliha MEKAOUSSI	Batna 1 University	Algeria
Prof Ilhem YAHIAOUI	Batna 1 University	Algeria
Prof Amor CHARIF	Batna 1 University	Algeria
Dr Ayat allah MOULACENE	Batna 1 University	Algeria
Dr Djamel DJAIL	Batna 1 University	Algeria
Dr Ashraf SOFY	Batna 1 University	Algeria
Dr Saliha ACHI	Batna 1 University	Algeria
Dr Nadjma ABBAS	Batna 1 University	Algeria

Editorial Board of  
**Journal of economic sciences  
& management**

**Honorary President of the Journal**

**Prof Abdeslam DHIF** President of BATNA 1  
University

**President of the Journal**

**Prof Tahar HAROUN** Dean of the Faculty

**Editor-in-Chief**

Prof Naima YAHIAOUI

**Editorial Board**

Prof	Zakia MEGRI
Prof	Samia Lahouel
Prof	Mostefa AKKARI
Dr	Djamel BELKHEBAT
Dr	Abderrezak KEBBOUT

**Editorial Secretary**

Chakeur BELAKHDAR

**Kindly send a copy of your manuscript, to our email:**

**[joecma.batna1@gmail.com](mailto:joecma.batna1@gmail.com)**

**Or by mail to:**

**Journal of Economic Sciences and Management  
Faculty of Economic, commercial and management sciences,  
Batna 1 University,  
Batna 05000, Algeria.**



# Journal of Economic Sciences and Management

Semi- annual peer-reviewed academic journal

**Published by Faculty of Economic Sciences,  
Commerce and Management Sciences  
Batna 1 University**

**N ° 01    ISSN: 2602-5531    December 2017**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# JOURNAL OF ECONOMIC SCIENCES & MANAGEMENT

*Published by Faculty of Economic Sciences, commerce and  
management sciences - University of Batna 1*

The Efficiency of University Hospital Centers: A Stomatology  
Activity by DEA

Adel ACHI