

# الجباية وتسيير المؤسسة و التسويق

## في الجزائر

(كتاب علمي)

من إعداد :

أحلام بن فونجال - فهيمة بديسي - جغري بلال - فضيلة فني - خرداين عبد  
الواحد - زوانج غريسية - كرنوف محمد حبيب - زواوي حميدة - غيوة  
هيام زبيدة - محمد بن حوجو - بكاربي مختار - ركراك مونية - جلال عامر

نزهة - بومدين نادية - صبرينة البشير

تحت إشراف رئيس اللجنة العلمية

د. لحسين عبد القادر

تم انجاز هذا الكتاب العلمي من طرف أساتذة و باحثين جامعيين  
أحلام بن فونجال طالبة دكتوراه جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2  
الفهيمة بديسي أستاذة التعليم العالي جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2  
د جغري بلال أستاذ محاضر قسم "أ" جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2  
د فضيلة فني أستاذة محاضرة قسم "أ" جامعة محمد خيضر بسكرة  
د خرداين عبد الواحد أستاذ محاضر قسم "أ" جامعة أحمد بن حمد وهران 2  
د زوانج غريسية أستاذة محاضرة قسم "أ" جامعة مصطفى اسطبولي معسكر  
كرنوف محمد حبيب جامعة مصطفى اسطبولي معسكر  
د زواوي حميدة أستاذة محاضرة قسم "ب" جامعة محمد بوضياف مسيلة  
غيوة هيام زبيدة طالبة دكتوراه جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
د محمد بن حوجو أستاذ محاضر قسم "أ" جامعة محمد بوضياف مسيلة  
د بكاربي مختار أستاذ محاضر قسم "أ" جامعة مصطفى اسطبولي معسكر  
د ركراك مونية أستاذة محاضرة قسم "أ" جامعة مصطفى اسطبولي معسكر  
د جلال عامر نزهة أستاذ محاضر قسم "أ" جامعة أحمد بن حمد وهران 2  
د بومدين نادية أستاذة محاضرة قسم "أ" جامعة أحمد بن حمد وهران 2  
د صبرينة البشير أستاذة محاضرة قسم "أ" جامعة مصطفى اسطبولي معسكر



ISBN رقمك

978-9969-9736-1-7

- فصل رقم واحد : مساهمة التسيير الإستراتيجي في مكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات العمومية الجزائرية (أحلام بن فونمال و فهمية بديسي) ص1-11
- فصل رقم اثنان : الإدارة بالنتائج من أجل ممارسة أنجع للتسيير العمومي الجديد: التجربة المغربية (جغري بلال) ص12-27
- فصل رقم ثلاثة : مفومات التسويق الإلكتروني عبر وسائل التواصل الاجتماعي في الجزائر : الواقع والتحديات (فضيلة فني) ص28-47
- فصل رقم أربعة : ربط بين نظريات نفل الملكية وتطبيقاتها في الجزائر (عرداين عبد الواحد) ص48-60
- فصل رقم خمسة : العوامل المؤثرة على فعالية الرقابة الجبائية في الجزائر -دراسة حالة المديرية الجهوية للضرائب بوهران- (زوانج عريسية و كرونوف محمد حبيب) ص61-82
- فصل رقم ستة : الخيارات الاستراتيجية: أداة فعالة لضمان القدرة التنافسية المؤسسة (زواوي حميدة) ص83-94
- فصل رقم سبعة : دور مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة الثقافية مدينة قسنطينة أ نموذجا (غيوة هيام زبيدة) ص95-119
- فصل رقم ثمانية: المقاربات التسويقية -نحو تطور مستمر في عصر الرقمنة- (محمد بن حوحو) ص120-134
- فصل رقم تسعة : المؤسسات الرسمية و غير الرسمية مع الإشارة إلى تجربة الفلبين في الانتقال إلى الديمقراطية (بكارى مختار) ص135-146
- فصل رقم عشرة : دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في زيادة فاعلية التسويق الرقمي (ركراك مونية) ص147-160
- فصل رقم احدا عشرة :
- Penser Lean : L'humain au cœur du changement Application de la démarche 5S dans une entreprise algérienne (جلال عامر نزهة و بومدين نادية) ص161-175
- فصل رقم اثنا عشرة: تأثير إعلانات شبكات التواصل الاجتماعية على نية الشراء (دراسة وصفية) (صبرينة البشير) ص176-193

## المقدمة:

لم يعد الفساد مشكلة تعاني منها دولة بعينها أو نظام بعينه، بل أصبح ظاهرة عالمية خطيرة وخطا حقيقيا في طريق نمو كل المجتمعات على إختلاف أنظمتها السياسية، تطورها الاقتصادي وتوجهاتها الدينية والثقافية. ولاتزال الدول إلى اليوم تتكبد مختلف الآثار السلبية لظاهرة الفساد وتحاول الحد من إنتشارها عن طريق مجابهة مظاهر الفساد ووضع حلول وقائية وعلاجية للتخفيف من إنعكاساته الخطيرة عالميا ومحليا.

إن الفساد جريمة تنهى عنها جميع الشرائع السماوية والتشريعات الوضعية، غير أنه انتشر بشكل مخيف جعل موضوع التصدي له يستولي على إهتمام الدول والمجتمعات ويتصدر قائمة أنشغالات الباحثين في مجالات الاقتصاد، القانون، علم السياسة وعلم الاجتماع، والذين خاصوا في مختلف أشكال وأبعاد هذه الظاهرة في محاولة لمكافحتها وعلاجها.

يمثل الفساد الإداري واحد من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات العمومية في الجزائر، على غرار باقي دول العلم، الأمر الذي جعل الدولة الجزائرية تحاول إدخال العديد من الإصلاحات القانونية والتنظيمية والإجراءات التنفيذية بهدف مكافئته والحد من آثاره، وهنا تظهر أهمية التسيير الإستراتيجي باعتباره فلسفة إدارية تضمن التسيير الفعال للموارد المتاحة للمؤسسات العمومية من أجل الحفاظ على المال العام وتعزيز الثقة بين المواطنين والحكومة.

## الاشكالية:

إن مكافحة الفساد الإداري، في المؤسسات العمومية، يمثل تحديا كبيرا يواجه الحكومة الجزائرية إذ يقلل من فعالية الأداء الحكومي ويؤثر سلبا على الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية للمواطنين، وفي هذا السياق تلعب طرق التسيير الحديثة دورا مهما في مكافحة الفساد والحد من إنتشاره وباعتبار التسيير الإستراتيجي من أهم الأساليب التسييرية التي يمكن الإعتماد عليها من أجل مكافحة الفساد الإداري يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:  
ما مدى مساهمة التسيير الاستراتيجي في مكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات العمومية الجزائرية؟

وفي محاولة للإجابة على هذا التساؤل وجب التعرض بالدراسة والتحليل لجملة المحاور التالية:

- الفساد الإداري، مظهره وأسبابه إنتشاره
- التسيير الإستراتيجي في المؤسسات العمومية
- مساهمة التسيير الإستراتيجي في مكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات العمومية الجزائرية

## المنهجية والآليات:

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ ركز المنهج الوصفي على توصيف ظاهرة الفساد الإداري من أجل التعرف على مظهره وأسبابه إنتشاره في المؤسسات العمومية وكذا التعرف على التسيير الإستراتيجي كفلسفة إدارية تهدف إلى تبيان رؤية ورسالة وأهداف المؤسسات العمومية وكيفية تحقيقها بكفاءة وفعالية، إلى جانب تقديم رؤية تحليلية لكيفية مساهمة التسيير الإستراتيجي في مكافحة الفساد الإداري بمختلف أشكاله.

## أولاً: الفساد الإداري، مظهره وأسبابه إنتشاره

يعتبر الفساد الإداري أحد أوجه الفساد الذي تعاني منه المؤسسات العمومية وانتشاره يمثل تهديدا رئيسيا ضد العدالة والاستقرار الاجتماعي والإنجاز الكفؤ والفعال للأجهزة الإدارية والذي ينشده أفراد المجتمع.

### 1- مفهوم الفساد الإداري

يرتبط مفهوم الفساد الإداري بالقيم الإنسانية والأخلاقية وطبيعة الأنظمة الإدارية. وإتباعا لإختلاف المجتمعات وتباين البيئات التنظيمية نجد أن مفهوم الفساد الإداري واسع ولا يمكن أن يحويه تعريف واحد شامل ودقيق، رغم ذلك ينظر إلى الفساد الإداري من خلال المفهوم الواسع له وهو مساس الموظف العمومي بالقيم الأخلاقية وخرق القوانين وقواعد التنظيم من أجل المصلحة الشخصية.

عرفت منظمة الشفافية الدولية الفساد الإداري بأنه تحسوف الموظف في استعمال السلطة المفوضة له لإغراض خاصة.<sup>1</sup> وعرفه Joseph Nye الفساد الإداري بأنه سلوك مخالف للواجب الرسمي بسبب المصلحة الشخصية مثل العائلة أو القرابة أو الصداقة والإستفادة المادية أو إستغلال المركز ومخالفة التعليمات لغرض ممارسة النفوذ والتأثير الشخصي ويدفع هذا السلوك إلى إستعمال الرشوة أو المكافأة لمنع العدالة أو موضوعية شخص معين في مركز محترم وكذلك يشتمل على سوء إستخدام المال العام مثل التوزيع غير القانوني للموارد العامة من أجل الإستفادة الخاصة.<sup>2</sup>

## 2- مظاهر الفساد الإداري

تختلف مظاهر الفساد الإداري وتصنيفاته وفقا لعدة عوامل، منها الشخصية ومنها ما يعود إلى المؤسسة وبيئة العمل التنظيمية، ويتعلق الفساد الإداري بالانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العمومي أثناء تأديته لوظيفته. ويمكن حصر مظاهر الفساد الإداري في:

- الفساد المالي: ويعد أكثر أنواع الفساد الإداري انتشارا، ويتمثل بمجمل الانحرافات المالية ومخالفة القواعد التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في المؤسسات ومخالفة التعليمات الخاصة بالرقابة المالية. ومن أوجه الفساد المالي الإختلاس والإسراف في إستخدام المال العام كتبديد الأموال العامة في الإنفاق على الأبنية والأثاث، المبالغة في استخدام المقتنيات العامة في الأمور الشخصية، إقامة الحفلات والدعوات ببذخ على الدعاية والإعلان والنشر في الصحف والمجلات في مناسبات التهاني والتعازي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ياسين قوتال، خذيري حنان، آثار الفساد الإداري على عمل المؤسسات الحكومية وسبل معالجته، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد 05، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2016، ص 251.

<sup>2</sup> صلاح الدين فهمي محمود، الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الإجتماعية والإقتصادية، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1994، ص 39.

<sup>3</sup> خريش عبد القادر، بن قبي أمنة، دراسة سوسيولوجية لظاهرة الفساد الإداري، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، العدد 11، جامعة الشهيد حمدة لخضر، الوادي، 2015، ص 137.

- الفساد التنظيمي: ويقصد به تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف في أثناء تأديته لمهام وظيفته والتي تعبر عن إنحرافات تنظيمية متعلقة أساسا بالعمل ومن صور الفساد التنظيمي: عدم إحترام العمل (التأخر في الحضور صباحا، الخروج في وقت مبكر عن وقت الدوام الرسمي، إستقبال الزوار، التنقل من مكتب إلى آخر...)، إمتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه، التراخي والكسل، السلبية وعدم تحمل المسؤولية، إفشاء أسرار العمل.<sup>1</sup>
- الفساد الأخلاقي: ويشمل الإنحرافات السلوكية والأخلاقية للموظف في صورة مخالفات إدارية ناتجة عن تصرفاته وسلوكياته الشخصية ومن صورها: سوء إستعمال السلطة، إستغلال النفوذ، الوساطة، المحسوبية، الإبتزاز وعدم المحافظة على كرامة الوظيفة كإرتكاب الأفعال المخلة بالحياء، التعرش، استعمال المخدرات...

### 3- أسباب إنتشار الفساد الإداري

من أجل إيجاد حلول عملية ووضع إستراتيجيات فعالة لمكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات العمومية يجب الوقوف على الأسباب التي أدت إلى ظهوره وإنتشاره بشكل مباشر أو غير مباشر وتمثل هذه الأسباب فيما يلي:

- الأسباب السياسية للفساد الإداري: إن ضعف الإرادة وعدم توفر النية الصادقة لدى القادة السياسيين لمكافحة الفساد يؤدي إلى عدم إتخاذ أي إجراءات وقائية أو عقابية جادة إتجاه عناصر الفساد بسبب إنغماس القيادة السياسية أو بعض أطرافها في الفساد. كما أن عدم الإلتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات (التنفيذية، التشريعية، القضائية) في النظام السياسي يؤدي إلى الإخلال بمبدأ الرقابة المتبادلة، كما أن ضعف الجهاز القضائي ونحايه إستقلاليته ونزاهته يعتبر سببا مشجعا على الفساد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خريش عبد القادر، بن قبي آمنة، المرجع السابق ص 136.

<sup>2</sup> ربيع شتيوي، الفساد الإداري وآليات مكافحته - تحليل نظري -، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 01، المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار، إيليزي، 2022، ص 664.

- الأسباب الاقتصادية للفساد الإداري: إن انخفاض مستوى دخل الموظف بالمقارنة بمستوى التضخم أو الأسعار المحلية، يجعل الدخل الحقيقي له متدنيا لدرجة يعجز فيها عن إشباع احتياجات المعيشة الضرورية مما يجعله يلجأ إلى تلقي الرشوة أو الإحتلاس أو الإتجار بالمخدرات وتزيف النفود للحصول على المال بطريقة غير مشروعة من مختلف الوسائل المتاحة للجريمة.<sup>1</sup>
- الأسباب الاجتماعية والثقافية للفساد الإداري: تتعدد الأسباب والمقتضيات الشخصية التي تدفع بالفرد إلى القيام ببعض أعمال الفساد، منها العوامل الموروثة ومنها المكتسبة، غير أن ضعف الوازع الديني يعد من أهم العوامل الشخصية التي تقرب فرد من الوقوع في شبح الفساد. كما يعد تغير العوامل الاجتماعية من أهم أسباب إنتشار الفساد الإداري، وللبيئة الاجتماعية تأثير مباشر على تصرفات العاملين بها والمتمثلة في التنشأة الاجتماعية، العادات والتقاليد وتحيز الموظف العمومي في العمل الرسمي لمن يهمله أمرهم.<sup>2</sup>

## ثانيا: -التسيير الإستراتيجي في المؤسسات العمومية

يعد التسيير الإستراتيجي ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات في بيئة معقدة وسريعة التغير ودراسته تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لفهم وتطبيق عملياته وتعزيز قدراتهم القيادية، التخطيطية والتحليلية وأيضا تمنح المؤهلات لإتخاذ القرارات المبتكرة.

### 1- مفهوم التسيير الإستراتيجي:

لقد اختلف الباحثون في تعريف التسيير الإستراتيجي، كل حسب اختصاصه وزاوية نظره لهذه الفلسفة الإدارية فحسب Ansoff "هو تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضع هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد

<sup>1</sup> خالد حيواني، التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015، ص 56.

<sup>2</sup> سهى محمد، الفساد الإداري في المنظمات الحكومية (أسبابه، آثاره، طرق مكافحته)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 08، العدد 03، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر، 2017، ص 827.

الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها".<sup>1</sup> ويرى Glueck أن "التسيير الإستراتيجي هو مجموعة الأفعال والقرارات التي تؤدي إلى تطوير استراتيجية أو إستراتيجيات فعالة وذلك لإنجاز وتحقيق أهدافها".<sup>2</sup>

إن التسيير الإستراتيجي فلسفة إدارية تعمل على تحديد إطار توجيهي شامل لنشاط المؤسسة من خلال منظومة متكاملة من العمليات والأنشطة والقرارات والتي تمكن المؤسسة من تحديد رؤيتها ورسالتها وكذا أهدافها على المدى الطويل مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة.

## 2- أهداف التسيير الإستراتيجي

من المعروف أن الهدف الأساسي الذي أدى إلى ظهور التسيير الإستراتيجي هو الرفع من أداء المؤسسات على المدى البعيد انطلاقا من تحسين أدائها الحالي، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول بأن التسيير الإستراتيجي يهدف إلى تحقيق ما يلي:<sup>3</sup>

- تهيئة المؤسسة داخليا لإجراء التعديلات على الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة لزيادة قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية.
- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات، وإيجاد معايير واضحة تمثل الأهداف الإستراتيجية المرجوة.
- تشجيع مشاركة العاملين من خلال العمل الجماعي؛ مما يزيد من إلتزامهم لتحقيق الخط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ويقلل من مقاومتهم للتغيير.
- تسهيل عملية الاتصال والتنسيق ومنع التعارض والاحتكاك بين الإدارات وذلك لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المتعارضة.

<sup>1</sup> فضيلة سلمان داود، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، الطبعة الثانية، دار السيسبان، بغداد، 2019، ص 18.

<sup>2</sup> Glueck, William F, **Strategic management and business policy**, McGraw-Hill Serises, New York, 1980, p 06.

<sup>3</sup> أحمد علي الحاج محمد، الإدارة التعليمية الإستراتيجية، المتفوق للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء، 2017، ص 88- 89.



- تنفيذ أنشطة الرقابة الإستراتيجية لضمان الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية وتقوية نجاح العملية الإستراتيجية كأساس لاتخاذ القرارات المستقبلية.

### 3- أهمية التسيير الإستراتيجي في المؤسسات العمومية

إن الحاجة إلى اعتماد الإستراتيجية والتسيير الإستراتيجي في القطاع العمومي لم تكن أبدا ملحة ومشروعة كما كانت في السنوات الأخيرة، حيث تدفع الضغوط المالية والاجتماعية المتزايدة المؤسسات العمومية إلى إعادة التفكير في الطريقة التي تعمل بها وتنظيم أعمالها وفقا لأهداف وأولويات محددة بوضوح.

وبشكل عملي يمكن القول بأن التسيير الإستراتيجي هو أحد أهم وأبرز الأدوات المصممة لمعالجة العديد من نقاط الضعف التي تواجه مؤسسات القطاع العمومي، فهو يعمل بفعالية على تشجيع المزيد من الأنشطة التنظيمية المتكاملة والمزيد من العمل الريادي والبحث عن أفكار وفرص جديدة وإيجاد الموارد اللازمة والمناسبة، كما تشمل المراقبة والتقييم، إضافة إلى أن التسيير الإستراتيجي يساعد في صنع السياسات التنظيمية ويدعم الإدارة العليا في التطوير وتبني التغييرات المختلفة.<sup>1</sup>

على المؤسسات العمومية الإقتناع أكثر بضرورة ممارسة التسيير الإستراتيجي، ذلك أن الفوائد التي يمكن تحقيقها من ممارسته عظيمة ويمكن حصرها أساسا في نقطتين رئيسيتين:

- تغير الظروف المحيطة بالمؤسسات بسرعة فائقة يجعل أسلوب التسيير الإستراتيجي هو الأسلوب الوحيد الذي يمكن المؤسسات من توقع المشكلات والفرص المستقبلية.
- تفوق المؤسسات التي تمارس التسيير الإستراتيجي في أدائها عن المؤسسات التي لا تمارسه وذلك للفوائد التي تجنيها من خلال تطبيقها لهذا المفهوم والتي من أهمها:<sup>2</sup>
- توفير أهداف واتجاهات واضحة عن مستقبل المؤسسة لجميع العاملين بها.

<sup>1</sup> محمد علي خليل السميرانت، ندى عبد الله السبكي، ساره رشيد الفوزان، الإدارة الإستراتيجية والحكمة في القطاع العام، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 08، غزة، 2021، ص 15، على الموقع: <https://www.acjrs.com/Studies/66/blog1.html>

<sup>2</sup> عبوي زيد منير، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، الطبعة 01، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص

- المساهمة في إعداد وتهيئة القيادات العليا وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة في أنشطة التسيير الإستراتيجي.

- مساعدة متخذي القرارات الحكومية على تحسني جودة قراراتهم وبالتالي تقليص التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات وفشل الإدارات العمومية في التعامل مع الملامح المتشابهة للإدارة العامة كصارع القيم، وعدم وضوح المعلومات عن الأداء.

## ثالثا: مساهمة التسيير الإستراتيجي في مكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات العمومية الجزائرية

سعت الجزائر منذ الإستقلال إلى إصلاح منظومتها الإدارية والتصدي لظاهرة الفساد بأنواعه وأشكاله المختلفة عن طريق تأسيس هيئات متخصصة في مكافحة الفساد كالمهينة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، الديوان المركزي لقمع الفساد، المديرية العامة للتوظيف العمومية وإرساء جملة من التدابير، الخطط والإستراتيجيات الهادفة إلى تحسين الأداء الحكومي من خلال إصلاح هيكل الدولة ومهامها، الأمر الذي يجعل من التسيير الإستراتيجي الأداة الفعالة والقادرة على تقويم السياسات العمومية وإعادة صياغة الوظائف الإستراتيجية للدولة ومهام الإدارات والمؤسسات العمومية اعتمادا على أسلوب جديد للنشاط العام وتنظيم العمل الحكومي.

التسيير الاستراتيجي هو عملية تخطيط وتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بشكل كفؤ وفعال. فهو يشمل تحليل البيئة المحيطة وتحديد الأهداف وتطوير السياسات والخطط لتحقيق تلك الأهداف. في مجال مكافحة الفساد، يعد التسيير الاستراتيجي أداة مهمة لتحسين النزاهة وزيادة الشفافية بالمؤسسات العمومية الجزائرية وذلك من خلال:

1- تحديد الرؤية والأهداف: يساهم التسيير الإستراتيجي في تحديد رؤية وأهداف واضحة للمؤسسة بحيث يصبح من الصعب على المسؤولين في المؤسسات العمومية تبرير القرارات غير النزيمية والإجراءات غير القانونية.

2- تعزيز الشفافية والمساءلة: من خلال تحسين أساليب التسيير وتحديث السياسات والإجراءات، حيث يمكن للتسيير الاستراتيجي زيادة مستوى الشفافية والمساءلة بالمؤسسات العمومية. ذلك يضمن تحديد المسؤوليات وتوزيعها بشكل واضح، شفافية المعلومات وتوفيرها لجميع الأطراف المعنية، التعامل المنصف والمساواة في تقديم الخدمات واتخاذ القرارات.

3- تحسين إدارة الموارد: يمكن للتسيير الاستراتيجي أن يساعد في تحسين استخدام الموارد المالية والبشرية وتعزيز ثقافة النزاهة والإستغلال العقلاني للموارد مما يقلل من الهدر والفساد المالي داخل المؤسسات العمومية.

4-

5- متابعة الأداء والتقييم المستمر: التسيير الاستراتيجي يشمل عمليات رقابة دقيقة وتقييم دوري للأداء والتنفيذ. هذا يتيح فرصة إكتشاف أي تصرفات غير قانونية أو فساد واتخاذ الإجراءات اللازمة ضده.

## الخاتمة :

للتسيير الاستراتيجي دور بارز في مكافحة الفساد الإداري داخل المؤسسات العمومية. وذلك من خلال وضع الأهداف الواضحة، تحقيق الشفافية والمساءلة وتحسين كفاءة الموارد، وبفضل عمليات الرقابة والتقييم المستمر يمكن للتسيير الإستراتيجي أن يشكل درعاً فعالاً ضد الفساد.

عندما تكون المؤسسات العمومية مبنية على أسس استراتيجية قوية، تصبح أكثر صموداً وقدرة على مواجهة الضغوط والممارسات غير النزاهة. بحيث يساهم التسيير الإستراتيجي في بناء ثقة المواطنين في الأجهزة الحكومية ويعزز من تحقيق التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية وضمن تحقيق أقصى فائدة من هذه الفلسفة الإدارية، يجب أن ترافقها بعض الاقتراحات الهامة:

- تنمية العلاقات بين الحكومة والمنظمات الدولية والمحلية ذات العلاقة بمكافحة الفساد.

- الإعتناء على التقنيات الحديثة والرقمنة من أجل تفعيل الرقابة الإلكترونية.

- تعزيز الإصلاحات القضائية لضمان النزاهة والاستقلالية.
- توفير الحماية القانونية للشهود والمبلغين عن مختلف مظاهر الفساد الإداري.
- إصلاح البيئة التنظيمية للمؤسسات العمومية وتحسين نظام الأجور ليتناسب مع ظروف المعيشة.
- الاهتمام بالوازع الديني وتعزيز الرقابة الذاتية.
- نشر الوعي بمفهوم الفساد وبيان أخطاره وآثاره وبأهمية حماية النزاهة وثقافة عدم التسامح مع الفساد في المدارس والجامعات.

## المراجع :

- أحمد علي الحاج محمد، الإدارة التعليمية الإستراتيجية، المتفوق للطباعة والنشر، صنعاء، 2017.
- خالد حيواني، التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومكافحة الفساد الإداري، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015.
- خريش عبد القادر، بن قبي أمنة، دراسة سوسيولوجية لظاهرة الفساد الإداري، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، العدد 11، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2015.
- ربيع شتيوي، الفساد الإداري وآليات مكافحته تحليل نظري، جملة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 01، المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار، إيليزي، 2022.
- سمى محمد، الفساد الإداري في المنظمات الحكومية (أسبابه، آثاره، طرق مكافحته)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 08، العدد 03، جامعة قناة السويس، الإسماعلية، مصر، 2017.
- صلاح الدين فهمي محمود، الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الإجتماعية والإقتصادية، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1994.
- محبوي زيد منير، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، الطبعة 01، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

فصل رقم واحد: مساهمة التسيير الإستراتيجي في مكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات العمومية الجزائرية  
المؤلف: أحلام بن فونزال و فصيحة بديسي

---

- فضيلة سلمان داود، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، الطبعة الثانية، دار السيسبان، بغداد، 2019.

- محمد علي خليل السميراء، الإدارة الإستراتيجية والحكومة في القطاع العام، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 08، غزة، 2021.

- ياسين فوتال، خديري حنان، آثار الفساد الإداري على عمل المؤسسات الحكومية وسبل معالجته، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد 05، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2016.

- Glueck, William F, Strategic management and business policy,  
McGraw-Hill Serises, New York, 1980.

## 1. المقدمة

إن المطالب المتزايدة للمواطنين والقيود المفروضة على الميزانية دفعت بالمغرب، على غرار العديد من دول العالم، للشروع في تنفيذ جملة إصلاحات واسعة النطاق للإدارة العامة (Pollit & Bouckaert, 2011, p. 17) تهدف أساسا إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن، دعم مساءلة مسيري القطاع العمومي (Facal & Mazouz, 2013, p. 12)، وأخيرا تعظيم الاستفادة من الموارد والوسائل.

تحقيق هذه الأهداف الثلاثة يمر حتما بتحويل طريقة تسيير الميزانية من "منطق وسائل" إلى "منطق نتائج"، مما دفع بالمغرب، في إطار التسيير العمومي الجديد، إلى إتباع نهج تسييري جديد يدعى "الإدارة بالنتائج" الذي يمثل إطارا رسميا لإدارة الشؤون العامة في مختلف بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) منذ تسعينيات القرن الماضي (Mazouz, 2012, p. 19). وهي تنطوي على اعتماد مفهوم الميزانية البرنامجية (budget-programme) لتشجيع الميزنة (Budgétisation) بالأهداف بدلا من الميزنة بحسب بنود الميزانية بناءً على ميزانية العام السابق (Bourgault, 2004, p. 08). لقد حاول المغرب التغلب على أوجه القصور الهيكلية التي حالت دون تنميته والتحق بباقي دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من خلال دمج الإدارة بالنتائج منذ بداية الألفية الثالثة بإصدار المنشور رقم 2001/12 المؤرخ 25 ديسمبر 2001 الصادر من رئيس الوزراء والمتعلق بتكليف برمجة وتنفيذ ميزانية الدولة لإطار اللامركزية، غير أنه لم يحقق ذلك إلا باعتماد القانون الأساسي لقوانين المالية رقم 130-13 في عام 2015 الذي من خلاله تم إنشاء جهاز يهدف إلى جعل الإدارة العامة أكثر فعالية وفاعلية.

### 1.1 إشكالية الدراسة

تهتم هذه الدراسة بموضوع الإدارة بالنتائج كنهج حديث لقيادة أداء الإدارة العامة المغربية من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما واقع الإدارة بالنتائج في منظمات القطاع العام المغربي ؟

للإجابة على هذا التساؤل، تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- ما هو السياق الدولي الذي تم فيه تبني الإدارة بالنتائج في القطاع العام ؟

- ما هي رقعة انتشار الإدارة بالنتائج في الإدارة العامة المغربية ؟

- ما هي آفاق اعتماد الإدارة بالنتائج في الإدارة العامة المغربية ؟

### 2.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: انتشر دفق التسيير العمومي الجديد (NPM) في جميع أنحاء العالم من خلال فتح الباب أمام المسيرين العاملين لاعتماد أدوات تسيير نظرائهم من القطاع الخاص في تسيير الإدارات العامة التي يعتبر تسييرها القائم على الإدارة بالنتائج (GAR) هو الابتكار الرئيسي. الفرضية الثانية: خضع الإدارة المغربية لإصلاحات عميقة وإنشاء إطار رسمي مع اعتماد قانون أساسي لقوانين المالية عرضه الأساسي تعميم الإدارة بالنتائج في الإدارة العامة. الفرضية الثالثة: يسعى المغرب مستقبلا على إحلال كلي الإدارة التقليدية القائمة على الوسائل بنهج تسييري عمومي جديد قائم على النتائج.

### 3.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة أساسا إلى تسليط الضوء على التجربة المغربية الرائدة في العالم العربي في مجال التسيير العمومي الجديد القائم على الإدارة بالنتائج في الإدارات العمومية واستخلاص بعض الدروس من هذه التجربة.

### 4.1 منهج الدراسة

لتحقيق الهدف المنشود من الدراسة، تم اعتماد منهج وظيفي تحليلي من خلال استعراض الحالة الراهنة لهذا النهج الإداري الجديد في المغرب والمسارات المقترحة لتحسينه كون المغرب دولة رائدة في العالم العربي في مجال الإدارة بالنتائج بفضل تجربتها التي يمكن أن تلمح دول المنطقة باعتبارها تجربة مستوحاة مباشرة من تجارب دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE).

### 2. السياق الدولي لتبني الإدارة بالنتائج

في العقود الأخيرة، شهدت إدارة القطاع العام نقلة نوعية على الصعيد العالمي من خلال دمج مفاهيم وأدوات تسيير اعتمدها الجهات الفاعلة في القطاع الخاص (Hood, 1995, p. 11).

كان الهدف الأساسي من وراء ذلك هو تحسين أداء القطاع العام، مما دفع الحكومات إلى التفكير في ترشيد وتحسين الكفاءة في إدارة الشؤون العامة. يمكن تفسير هذا التغيير من خلال تيار التسيير العمومي.

### 3. مقومات المناجمنت العمومي الحديث

تتمثل أهم مقومات التسيير العمومي الحديث فيما يلي :

✓ من حيث طبيعة البيئة التي تنشط فيها المنظمات العمومية : الإدارة التقليدية تنشط في بيئة تتميز باحتكار عمومي للخدمة العمومية و للوسائل و الموارد، ومحاظة بكثرة القوانين و التنظيمات و التعليمات، الأمر الذي كان مركز انتقاد لطالبي الخدمات العامة، لأنها لم تستطع مواكبة التطورات ومسايرتها وبذلا من خلق إدارة ديناميكية ظهرت إدارة عمومية تتسم بالجمود والتفوق، وعليه أضحت الاستناد لقواعد السوق وإضفاء الطابع التجاري على الخدمة أكثر من ضرورة.

✓ من حيث الوسائل: جاء المناجمنت العمومي الحديث لإحداث قطيعة مع أدوات التسيير التقليدية والحد من الاعتماد الحصري على البيروقراطية و تقليصها في تقديم الخدمات واستبدالها بآليات ذات طبيعة اقتصادية أكثر نجاعة تركز أساسا على الاعتماد المتزايد للقطاع الخاص و المؤسسات غير الحكومية كآلية بديلة لتقديم الخدمة من خلال التعاقد الخارجي والاستعانة بالمصادر والإمكانيات الخاصة والتأکید على إقامة شراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص و المنافسة والاعتماد على قوى السوق، وخلق بيئة مناسبة لنمو المشاريع الخاصة (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) . و من الناحية الإدارية استبدال للبنى التقليدية والتسلسل الهرمي والمركزي بأنظمة و هياكل لا مركزية (أو عدم التركيز) و تحديد المسؤوليات واستبعاد للبواعث السياسية، وتقديم الخدمة للمواطن عن طريق التفويض "اترك المسير يسير" وإحكام الرقابة وتفعيل الحوافز...الخ، بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيات الحديثة.

✓ من حيث الأهداف : يقوم التسيير التقليدي على مفاهيم محددة كالمركزية -التسلسل- التخطيط-المسؤولية-القواعد والإجراءات...الخ، أما التسيير الحديث فقد حمل معه مفاهيم جديدة حيث حول المهام إلى أهداف في حد ذاتها، والمعنى لابد من إعادة ضبط مهام الإدارة العمومية، وتحديدها بدقة لتصبح أهدافا، من أهدافه تحسين الأداء، الفعالية،



الفاعلية، تغيير مركز الاهتمام، ترشيد استعمال الموارد العمومية والتشفيف في النفقات العمومية الإنتاجية، المساءلة، الشفافية وهي كلها مستوحاة من المناجمنت الخاص، وهو ما يسمى بـ "إعادة اختراع الحكومة" أو "إعادة صياغة الدولة". كما عبر عنه البعض. لذلك فإن مساءلة الإدارة العمومية سوف يكون بناء على النتائج و رضا المواطن لا على أساس مدى احترام القواعد و الإجراءات، وهو ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول 01: الفرق بين المناجمنت العمومي الجديد والتسيير العمومي التقليدي

العناصر	التسيير العمومي التقليدي	المناجمنت العمومي الجديد
الأهداف	احترام القواد والتنظيمات	تحقيق رضا المواطن
تقسيم المسؤوليات	معقدة	واضحة وموزعة
تنفيذ المهام	مقسمة على أساس التخصص	استقلالية المسير
التوظيف	على أساس المسابقات	التعاقد
الارتقاء في سلم الوظيفة	على أساس الأقدمية	على أساس الجدارة والكفاءة
نوع الميزانية	تركز على الوسائل	تركز على النتائج

Source : (Amar & Berthier, 2006, p. 03)

### 1.3 مكانة الإدارة بالنتائج في سياق تيار التسيير العمومي الجديد

تعد الميزنة (Budgetisation) في الإدارة العامة مفهوما قديما إلى حد ما، غير أن الميزنة بالنتائج اكتسبت زخما كبيرا في العقود الأخيرة فقط، وانتشرت في مختلف البلدان وبطرق مختلفة. يمتد تطور الميزنة بالنتائج إلى ثلاث فترات مختلفة. بعد الحرب العالمية الثانية، مع التركيز على الميزنة بالنتائج، تم ادخال كل من التخطيط والبرمجة والأنظمة المكلفة بالميزنة (PPBS - Planning Programming Budget System) في الولايات المتحدة، كما تم ادخال ترشيد خيارات الميزانية (Rationalisation des Choix Budgétaires) "RCB" في فرنسا والتي ألهمت بعد ذلك ما كان يعرفه باسم "الإدارة بالأهداف" و "الميزانية القائمة على أساس صفري" (Budget à base zéro)، وكلاهما كانا أقل نجاحا (Van Doorenet, 2015, p. 42). تحولت السياسات إلى مؤشرات اجتماعية لقياس التغييرات

الحاصلة في المجتمع باستخدام بيانات على التدابير الحكومية لفهم النتائج في مجالات التعليم، والصحة، والجريمة، والحماية الاجتماعية.

أشار بعض الخبراء بأن تطور إدارة الأداء في مؤسسات القطاع العام قد تأثر بتوسع دولة الرفاه أو كما تسمى أيضا دول الرعاية الاجتماعية التي زاد من رضا المواطنين على الحكومة، مما دفع بالأداء في قمة الأهداف الإنمائية (Van Dooren et, 2015, p. 57). في حين يرى البعض الآخر أن المشكلات الاقتصادية والمالية في العديد من البلدان خلقت تحديات تتطلب إصلاحات سياسية وإدارية مناسبة (Pollitt et, 2004, p. 05). ففي المملكة المتحدة، على سبيل المثال، وضعت مبادرات لقياس نتائج وأداء المنظمات باستخدام مؤشرات أداء لقياس أداء القطاع العام بطريقة تعكس خصائص التسيير العمومي الجديد (Van Dooren et, 2015, p. 47). ليس من المستغرب في الثمانينيات والتسعينيات أن الفعالية والفاعلية كانتا عنصران أساسيان في السياسة العامة بموجب قانون الأداء والنتائج الإدارية (GPRA: The Government Performance and Results Act) في الولايات المتحدة، وفي المملكة المتحدة في إطار تعظيم التقييم الشامل للأداء.

وبالتالي، يبدو أن قياس الأداء وقيادته لم يصبحا شائعين تلقائيا، بل كانا استجابة للطلب المستمر على مساءلة الهيئات العامة (Talbot, 1999, p. 06). ومع ذلك، يعتقد بعض المتشككين أن القليل جدا قد تغير في وضع إطار مفاهيمي الأداء من مرحلة إلى أخرى (Williams, 2003, p. 10). حيث أن الاتجاه التطوري قد وفر بعض الافتراضات التي تقوم عليها تبني إدارة الأداء داخل وعبر مختلف البلدان. على سبيل المثال، شكلت المملكة المتحدة ونيوزيلندا نموذجا في التسيير العمومي الجديد لبلدان أخرى وعبر أوروبا، وقد حظيت حركة الأداء بدعم سياسي كبير من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE, 1997, p. 25). ونتيجة لذلك، فإن التسيير العمومي الجديد أدى إلى زيادة الوعي بأهمية الأداء، كما أدرجه في الإطار الداخلي للمبادرات الوزارية.

يمكن تعريفه التسيير العمومي الجديد بأنه إصلاح في تسيير الإدارة العامة عن طريق إجراء تغييرات في هيكل وعمليات منظمات القطاع العام بغية تحسين أساليب عملها وتأديتها لوظائفها على نحو أفضل (Pollit & Bouckaert, 2011, p. 07).

أدى تطوير تيار التسيير العمومي الجديد إلى العديد من التغييرات في تسيير الإدارة العامة مثل التحول من فكرة التركيز على وضع السياسات إلى فكرة المهارات في التسيير، ومن الاهتمام بالعملية إلى الاهتمام بالنتائج، ومن التسلسلات الهرمية المتصلبة والجامدة إلى بنية خفيفة ومرنة لتوفير الخدمات العامة، ومن الأجور الثابتة إلى الأجور المتغيرة، ومن خدمة عامة موحدة وشاملة إلى هيكل متغير مع تعزيز مبدأ التعاقد. باختصار، تمثل هذه الإصلاحات تحولا أيديولوجيا نحو "نموذج تسييري" يحل محل "النموذج الإداري" للقطاع العام؛ الأمر الذي يمثل تحولا رئيسيا بالنسبة للتقاليد السابقة للقطاع العام.

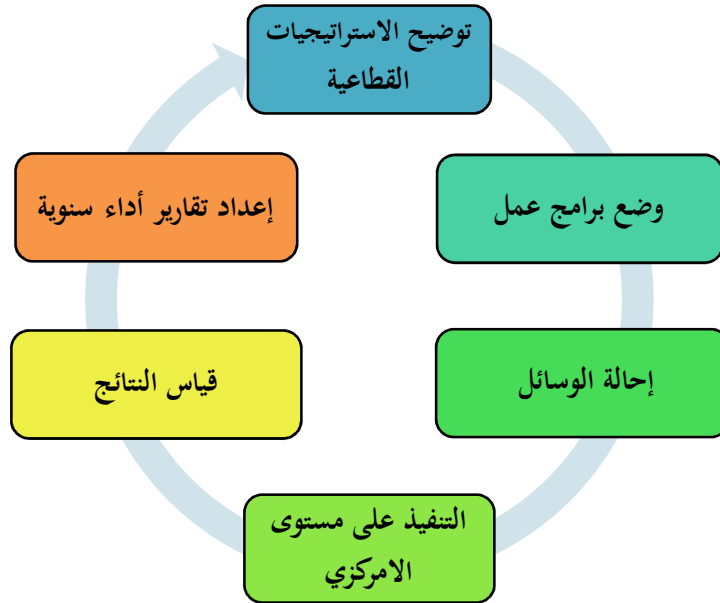
وكانت أبرز ميزة للإدارة العامة على مدى العقود الماضية، وهي الفترة التي بلغت فيها هذه الميزة ذروتها الدولية، هي مستوى الالتزام الدولي والاهتمام بقياس الأداء. تم الإقرار بأن هناك شيئا غير عادي كان يحدث في التسعينيات من القرن الماضي مع "ارتفاع الأداء كمسألة نظرية وتطبيقية للقطاع العام" (Bouckaert & Halligan, 2008, p. 64). بحلول منتصف التسعينيات، أصبحت الظاهرة "أكثر كثافة، أوسع وأكثر خارجية" (Halachmi & Bouckaert, 1996, p. 29). استمر هذا الاتجاه في السنوات 2000 بزخم ملحوظ مع "قياس الأداء وأثر هذا الأخير داخل الإدارات"، مما أسفر عن مقولة مفادها أنه "إذا لم تتمكن من قياسها، فلن تتمكن من تسييرها" (Thomas, 2006, p. 16).

نفذت معظم الدول إصلاحات في إطار التسيير العمومي الجديد، مشروطة بإيديولوجية الليبرالية الجديدة (Merrien, 1999, p. 72) مثل نيوزيلندا، وإنجلترا، وأستراليا، في حين اختارت دول أخرى كبلجيكا وفنلندا وفرنسا وهولندا وإيطاليا والسويد إجراء إصلاحات بلهجات ويبير الجديدة (néo-wébériens) التي لا تنكر تماما جذورهم الاجتماعية-الديموقراطية ولا تترقب انسحاب الدولة لحساب قوانين ووكلاء السوق (Pollit & Bouckaert, 2011, p. 10).

### 3.2 الإدارة بالنتائج نهج قيادي جديد للأداء العام

أصبح تحسين الأداء مصدر قلق كبير لمختلف أصحاب المصلحة في الإدارة العامة (Lenihan & Alcock, 2000, p. 58). أي المواطنين، والسياسيين، والممولين، وخاصة المديرين العمامين الذي كانوا تاريخيا مسؤولين عن الاستخدام الاقتصادي والفعال للموارد (الأفراد، المال، ورأس

- (المال) وعن الأنشطة (كيفية تعمل البرامج) وعن المخرجات (الإنتاج المباشر للبرامج) (Mayn, 2001, p. 15). ويعرفه مجلس الخزانة الكندي الإدارة بالنتائج على النحو التالي:
- "نهج شامل لدورة حياة التسيير التي تدمج الاستراتيجية التجارية، والأفراد، والعمليات، والتدابير لتحسين عملية صنع القرار وتعزيز التغيير ... عملية تضمن من خلالها المؤسسة، من خلال مجموعة من المؤشرات، أن عملياتها، ومنتجاتها، وخدماتها متكاملة وتساهم في تحقيق أهدافها"، والتي تجبر المسيرين على: (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2003, p. 49)
- التركيز على النتائج في جميع جوانب التسيير؛
  - امتلاك رؤية واضحة عن سبب وجود منظماتهم، وما الذي تريد تحقيقه، وكيفية تحقيق ذلك؛
  - تخطيط أعمالهم مع الأخذ في الاعتبار مجموعة واضحة من الأهداف، والأنشطة، والمنتجات، والنتائج، والتدابير؛
  - القيام بعملياتي القياس والتقييم بغرض معرفة مدى تقدمهم؛
  - نشر تقارير حول نتائجهم يمكن للجمهور العام الاطلاع عليها، مما يجعلهم أكثر عرضة للمساءلة أمام البرلمان.
- ومع ذلك، فإن أهداف الإدارة بالنتائج تدور حول النقاط التالية:
- تعزيز فعالية الإنفاق العام: زيادة الأداء من خلال توجيه الميزانية نحو النتائج؛
  - منح المزيد من الحرية والمسؤولية لمديري الميزانية؛
  - تخفيف وتبسيط إجراءات الإنفاق العام؛
  - توضيح الخيارات الاستراتيجية من خلال تعزيز تخطيط الموازنة المتعددة السنوات؛
  - تعزيز اللامركزية في الميزانية لتعزيز الإدارة المحلية التي تلبى متطلبات المواطنين.
- باختصار، فإن الغرض من الإدارة بالنتائج هو تحقيق الأهداف الموضوعية من حيث جودة الخدمة المقدمة للمواطنين، والفعالية، والفاعلية، والمساءلة (Mazouz, La gestion intégrée par résultats: concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique, 2008, p. 24).
- تشكل الإدارة بالنتائج نهج جديد للتسيير قائم على النتائج التي تبين مراحلها في الشكل الموالي:
- الشكل 01: مراحل نهج الإدارة بالنتائج



Source : (Direction du budget du Ministère de l'Economie et du Maroc, 2011)

#### 4. الإصلاحات الإدارية في المغرب والاتجاه نحو الإدارة بالنتائج تتمثل أبرز هذه الإصلاحات فيما يلي :

##### 1.4 تحديث الإدارة العامة في المغرب

من أجل تحسين تسيير الإدارة العامة بحيث يكون لها آثار إيجابية على جميع السكان، باشر المغرب مشروعاً واسعاً لإصلاح الإدارة العامة، حيث تندرج هذه الرغبة في الإصلاح في سياق وطني، ولكن أيضاً دولي للتسيير العمومي الجديد من خلال:

- إعادة تحديد مهام الإدارة في ضوء الدور الجديد للدولة؛
- تعزيز اللامركزية الإدارية؛
- تبسيط الإجراءات الإدارية؛
- الشفافية وإضفاء الأخلاقية في الإدارة؛
- تحديث الخدمة العامة وإدارة الموارد البشرية في الإدارة؛
- تطوير الحوكمة الإلكترونية؛

-تحديث نظام موازنة الدولة من خلال إصلاح كبير يعتمد على النتائج والأداء (Tazi, 2007, p. 02).

تم تنفيذ هذا الإصلاح الهام للميزانية بطريقة تشاركية، وبراهماتية، وتدرجية بمشاركة مختلفه الإدارات الوزارية في تصميم وتنفيذ تدابير الإصلاح من خلال اختيار إدارات تجريبية لاختباره وتسهيل عملية التكوين فيه قبل تعميمه على جميع الإدارات الأخرى.

تحت زخم التسيير العمومي الجديد وعلى ثمرات العديد من دول العالم، فإن المغرب شرع في تطبيق نهج الإدارة بالنتائج. عرفه يوم 25 ديسمبر 2001 التوقيع على منشور لرئيس الوزراء رقم 2001/12 حول تكييفه برمجة وتنفيذ ميزانية الدولة في إطار اللامركزية. التدابير المتضمنة في هذا المنشور هي:

- تنفيذ آلية جديدة لإدارة الميزانية، تركز على النتائج وترتكز على الالتزامات المتبادلة بين الحكومات المركزية وخدماتها اللامركزية؛

- موحدة منصات الميزانية، والتي ستمنح قدراً أكبر من الاستقلالية ومسؤوليات أوسع لرؤساء الإدارات اللامركزية.

وفقاً لهذا المنشور، أظهر المغرب عزمه على اختيار نهج جديد للتسيير العمومي موجه نحو النتائج ليحل محل الإدارة التقليدية للميزانية القائمة على الوسائل، مع التركيز على تحقيق النتائج على حساب امتثال النفقات، ومع توجيه ثمار هذا النهج لصالح المواطنين. ويرد وصفه خصائص كل نظام من أنظمة الميزانية في الجدول أدناه.

الجدول 02: الانتقال من "ميزانية وسائل" إلى "ميزانية برنامج" (خصائص كل نظام)

نظام الميزانية التقليدية	النهج الجديد للتسيير العمومي
ميزانية الوسائل	ميزانية حسب البرنامج
منظور سنوي	منظور متعدد السنوات
انفصال ميزانيات التشغيل والاستثمار	توحيد عملية صياغة الميزانية
ضيق حيز التصرف في تخصيص الموارد	المرونة في تخصيص الموارد
الإدارة بالوسائل	الإدارة بالنتائج

مؤشرات أداء محددة قبل الإجراءات العامة	تقييم الخدمات العمومية بعد الإنفاق
وجود صلة بين الأولويات الوطنية والأهداف القطاعية	ضعف الصلة بين استراتيجية الحكومة ومخصصات الميزانية

Source:(Direction du budget du Ministère de l'Economie et du Maroc, 2011)

من أجل التنفيذ الفعال للإدارة بالنتائج، تم وضع مجموعة من النصوص تلت هذا المنشور المذكور سابقا:

- المرسوم رقم 2-01-2676 المؤرخ في 31 ديسمبر 2001 المعدل والمكمل للمرسوم رقم 2-98-401 المؤرخ في 26 أبريل 1999 بشأن إعداد وتنفيذ قوانين المالية (المادة 17 مكرر)؛

- منشور الوزير المسؤول عن المالية رقم 483 / هاء المؤرخ 28 في فبراير 2002 بشأن تدابير تنفيذ المادة 17 مكرر من المرسوم رقم 2-01-2676 المؤرخ في 31 ديسمبر 2001 المذكور أعلاه؛

- منشور رئيس الوزراء رقم 2007/3 بشأن إطار الإنفاق المتوسط الأجل؛

- مراسيم وزير الاقتصاد والمالية بشأن العولمة.

ومع ذلك، فإن هذا الإصلاح لم يتخلل ثقافة المديرين العاميين والسياسيين، الأمر الذي استدعى إلى وضع إطار رسمي للإدارة بالنتائج التي لا يمكن أن تكون دون إصدار قانون.

#### 2.4 القانون الأساسي لقوانين المالية قانون ملزم

قبل بدء نفاذ القانون الأساسي لجديد لقوانين المالية، تم تقديم ميزانية الدولة حسب الطبيعة الاقتصادية أو الإدارية للنفقات. فأسئلة مثل لماذا يتم تكبد النفقات ؟ ما هي النتائج المتوقعة من هذا الالتزام ؟ ما هي تكلفة هذه النتائج ؟ وغيرها من الأسئلة بقيت دون إجابة. وبالتالي، عانى تسيير الميزانية من عدم وضوح الإجراءات العامة والذي يمكن تلخيصه في غياب استراتيجية عامة، وغياب مؤشرات قياس الأداء، وانعدام الفعالية والفعالية، والافتقار إلى الشفافية، وانعدام المساءلة.

الإدارة بالنتائج تمثل إطار إدارة رسمي للعديد من الحكومات (Mazouz, 2012, p. 19) مثل:

- قانون الأداء والنتائج الإدارية (GPRA) الساري منذ عام 1993 في الولايات المتحدة؛
- قانون الإدارة العامة (LAP) المعمول به منذ عام 2000 في مقاطعة كيبيك (الكندا)؛
- القانون الأساسي لقوانين المالية (LOLF) الذي تم اعتماده في عام 2001 ولم يدخل حيز التنفيذ إلا في عام 2006 في فرنسا.

على غرار هذه الدول، فإن المغرب ليس استثناءً، حيث في عام 2015 تم اعتماد القانون الأساسي الجديد للقوانين المالية (LOF) والذي يحدد الإطار الذي سيتم من خلاله السعي إلى تحسين الخدمات التي تقدمها الإدارات العامة بفضل نهج جديد - الإدارة بالنتائج - والذي يستند إلى سلسلة من الأنشطة التي يتعين تنفيذها (مشروع الأداء، وتخطيط الموازنة المتعددة السنوات، وتقرير الأداء السنوي، واتفاقية الأداء والمساءلة، والمحاسبة العامة لمجمل العمليات) والغرض منها هو جعل الإدارة العامة أكثر شفافية وضمن المساءلة التي تعزز ثقة المواطن في السياسيين والمديرين العميين.

القانون الأساسي للقوانين المالية هو قانون ملزم يتطلب تثبيته الإدارة بالنتائج وتنفيذ أنظمة إدارة الأداء. قبل دخوله حيز التنفيذ، سبقته عمليات تمهيدية تم إطلاقها بمناسبة قانون المالية 2014. ثلاث موجات خصصت على التوالي لأربع إدارات وزارية في البداية، ثم خمس إدارات في عام 2015، وأخيراً سبعة إدارات أخرى في عام 2016. وتشمل هذه الموجات اختيار الإدارات التجريبية لتنفيذ آليات الإدارة بالنتائج من أجل إسراع الأخذ بزمام هذه الآليات والتحكم في نظام إدارة حديث قبل تعميمه على باقي الإدارات، وذلك بغية التقليل إلى أدنى حد من الأخطاء وتسهيل التكيف مع هذا النهج الإداري الجديد. وبالتالي، فقد مكّنت الإدارات المعنية من إعادة هيكلة ميزانياتها حول برامج، واعتماد نهج الأداء، ووضع برمجة ميزانية مدتها ثلاث سنوات، وصياغة مجموعة من المشاريع، وتقديم تقارير حول الأداء.

في إطار الإدارة بالنتائج، ينبغي أن تفي الإدارات العامة بأربعة ضرورات تنظيمية، وتسييرية، وتكيفية، وتقييمية. ولهذا فإن القانون المغربي الأساسي لقوانين المالية، كإطار قانوني، ركز على أربعة محاور رئيسية:



- البرمجة متعددة السنوات للإنفاق العام؛

- عمولة القروض؛

- دعم التعاقد؛

- التقييم.

وافق إصلاح الموازنة إصلاح للرقابة على الإنفاق العام يهدف إلى الاستعاضة تدريجيا عن الرقابة "القبلية" بالرقابة "البعدية" المبنية على تقييم الأداء، وهذا يمنح الإدارات العامة مزيدا من الاستقلالية في إدارتها بالتركيز على آليات الرقابة الداخلية المطبقة. تم ادراج هذا الحكم المعدل بموجب المرسوم الخاص بمراقبة نفقات الدولة بتاريخ 2008/11/04 المنشور في الجريدة الرسمية رقم 5684 المؤرخة 2008/11/20 وتم تعميمه ابتداءً من عام 2012. يعتمد القانون الأساسي لقوانين المالية (LOLF) على ادخال مجموعة من مسميات ميزانية :

- مسمية ميزانية حسب وجهة الأثمانات (البرامج والمشاريع) وحسب المنطقة؛

- مسمية ميزانية حسب طبيعة الإنفاق (بنود الميزانية)؛

- مسمية ميزانية لبرمجة الميزنة مقدمة أثناء دراسة مشروع قانون الميزانية؛

- مسمية ميزانية لتنفيذ الميزنة.

## 5. الخاتمة

عالجنا في هذه الدراسة مسألة واقع تطبيق الإدارة بالنتائج في الإدارات العامة المغربية. في البداية، استعرضنا سياق تنفيذ هذا النهج الجديد على المستوى الدولي من خلال الإشارة إلى بعض البلدان في مختلف أنحاء العالم واستخلاص الدروس التي يمكن الاستفادة منها في اعتماد هذا النهج الإداري الجديد. ثم عرضنا تجربة المغرب الخاصة في هذا المجال، والمتمثلة في إصلاح تشاركي وبرامجاتي وتدرجي انطلق في عام 2002 قبل أن يتم إضفاء الطابع الرسمي عليه من خلال اعتماد القانون الأساسي لقوانين المالية (LOLF) في عام 2015، والذي دخل حيز التنفيذ بطريقة تدريجية إلى غاية عام 2020.

لقد فشل نموذج المؤسسات الخاصة التي تم تبنيه في الثمانينات من قبل بعض الدول مثل بريطانيا العظمى، مما دفع بدول أخرى في التسعينيات إلى اختيار النموذج البيروقراطي المعاد تصميمه (نيو ويبيريان، néo-wébérien). وقد اقترن هذا التمهين في أساليب العمل بتمهين في القيم

من خلال دمج الأداء مع القيم الأخرى للقطاع العام وتمهين من حيث شرعية المنظمات العامة التي ينبغي أن تكون رشيدة أو تفسح المجال للمجال للقطاع الخاص.

كل هذه التغييرات والإصلاحات لها تأثير على المسير في القطاع العام الذي يجب أن يتمتع بمهارات إدارية عالية للقيام بمهمته في الإدارة على أحسن وجه والمساءلة. لذلك، ينبغي وضع تدابير مصاحبة، وهي الحوافز ومكافآت النتائج.

## 1.5 النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- التطور الذي عرفه الفكر التسييري لم يتوقف عند حد المناجمنت، بل طور المناجمنت العمومي للمناجمنت العمومي الحديث.
- فتح الباب أمام المسيرين العامين لاعتماد أدوات تسيير نظرائهم من القطاع الخاص في تسيير الإدارات العامة التي يعتبر تسييرها القائم على الإدارة بالنتائج هو الابتكار الرئيسي الذي سمح بدفق التسيير العمومي الجديد في جميع أنحاء العالم.
- يهدف المغرب إلى تعميم الإدارة بالنتائج في الإدارة العامة من خلال اخضاع هذه الأخيرة لإصلاحات عميقة وإنشاء إطار رسمي مع اعتماد قانون أساسي لقوانين المالية.
- إحلال كلي الإدارة التقليدية المغربية القائمة على الوسائل بالتسيير العمومي الجديد القائم على النتائج هو الهدف الرئيسي الذي يسعى المغرب إلى تحقيقه مستقبلا.

## 2.5 التوصيات

تبرز من خلال دراستنا توصيتين أساسيتين نلخصهما على النحو التالي :

- الإدارة بالنتائج ليست إصلاحا تقنيا بحثا لوزارة الاقتصاد والمالية، لكنها إصلاح عميقا للبلد بأسره وللذهنية السائدة فيه، لذلك يجب أن تكون مدفوعة بالسياسة ومفهومة بالنسبة للمواطنين والرأي العام الذين يجب أن يستفيدوا من مزاياها وفرصها على جميع المستويات.
- لا يجب فصل تطبيق مبادئ "المناجمنت" في الإدارات العامة عن مفهوم الأداء، إذ تسمح الإدارة بالنتائج بتعزيز أداة برمجة الميزانية لعدة سنوات، كما توفر وضوحا أكبر في

الخيارات الاستراتيجية، وهذا يتطلب وضع أهداف ومؤشرات لتصوير النتائج المتوقعة وقياس النتائج للتمييز بين النجاح والانهيار، ولهذا يعتبر وضع نظام قيادة الأداء (SPP) أداة إدارية رئيسية.

## 6. المراجع

- Pollitt, C., Bouckaert, G. (2011). Public Management Reform: A Comparative Analysis. New Public Management, Governance and the Neo-Weberian State, *Oxford University Press*, England.
- Facal, J., Mazouz, B. (2013). L'imputabilité des dirigeants publics, *Revue Française de Gestion*, №. 8, Vol. 237, France.
- Mazouz, B. (2012). Les déviations dans les organisations publiques en quête de performance. Vers une gestion prophylactique des risques de déviance, *Management International*, № 3, Vol. 16, Canada.
- Bourgault, J. (2004). La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats : leçons tirées de l'expérience québécoise, *Revue Française d'administration Publique*, № 109, France.
- Hood, C. (1995). The "new public management" in the 1980s : variations on a theme, Accounting, *Organizations and Society*, №2-3, Vol. 20, USA.
- Amar A., Berthier, L. (2006). Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites, *Gestion et Management Publics*, Vol. 5, France.
- Van Dooren, W. (2015). Performance management in the public sector, *Routledge*, USA.

- 
- Pollitt, C. (2004). Agencies: how governments do things through semi-autonomous organizations, *Houndmills by Palgrave Macmillan*, Belgium.
  - Talbot, C. (1999). Public performance - towards a new model ?, *Public Policy and Administration*, № 3, Vol. 14, England.
  - Williams, D. (2003). Measuring government in the early twentieth century, *Public Administration Review*, № 6, Vol 63, USA.
  - OCDE. (1997). En quête de résultats: Pratiques de gestion des performances, *PUMA/ OCDE*, France.
  - Bouckaert, G, Halligan, J. (2008). Managing performance: International comparisons, *Routledge*, England.
  - Halachmi, A, Bouckaert, G. (1996). Organizational performance and measurement in the public sector : toward service, effort and accomplishment reporting, *Greenwood Publishing Group*, USA.
  - Thomas, P.G. (2006). Performance measurement, reporting, obstacles and accountability: recent trends and future directions, *A. N. University Printing Services*, USA.
  - Merrie, F. X. (1999). La nouvelle gestion publique : un concept mythique, *Lien Social et Politique*, Canada.
  - Lenihan, R.G, Alcock, R. (2000). Collaborative government in the post-industrial age : five discussion pieces-changing government, Vol I, *Centre for Collaborative Government*, Canada.
  - John Mayne. (2001). Addressing attribution through contribution analysis: using performance measures sensibly, *Canadian Journal of Program Evaluation*, № 1, Vol 16, Canada.

- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2003). L'outil d'auto-évaluation de la gestion axée sur les résultats, Canada.
- Mazouz, B. (2008). La gestion intégrée par résultats: concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique, *Presses de l'Université du Québec*, Canada.
- Direction du budget du Ministre de l'Economie et des Finances du Maroc. (2011).
- Tazi, M.S. (2007). Maroc : Améliorer la gouvernance de la gestion publique, lettre d'information trimestrielle du Groupe de la Banque mondiale au Maghreb, *Ministère des Finances et de la privatisation du Maroc*, № 5.

## مقدمة :

شهد العالم ثورة هائلة في تكنولوجيا المعلومات ووسائل التواصل الاجتماعي وهذا ما أدى بالظهور ما يعرف بالتسوق الإلكتروني، فلم يعد بالإمكان تجاهل الشبكات الاجتماعية لأنها تمثل قنوات قيمة لتطوير سمعتها وإبراز القيمة المضافة لمنظمات الأعمال، وبالتالي فهي مجبرة على تعديل إستراتيجيتها التسويقية التقليدية للتحويل إلى إستراتيجية التسويق الرقمي. فقد أصبح من أكثر الطرق الحديثة تأثيرا على قطاع التجارة العالمية، حيث تتم عمليات البيع و الشراء في التسوق الإلكتروني بطريقة مميزة وسهلة مقارنة بالتسوق التقليدي، و يكون ذلك عبر جهاز محمول ذكي و اتصال بشبكة الإنترنت بكل أرحبية و أنت جالس بالبيت أو المكتب أو أي مكان عن طريق اعداد طلب شراء المنتج للحصول عليه من أي مكان في العالم من المتجر الإلكتروني ، ودفع ثمنه عبر وسائل الدفع المتاحة للموقع كوسائل الدفع الإلكترونية، يعد التسويق الإلكتروني الأداة المثلى لتحقيق حاجات المستهلكين و نيل رضاهم، على اعتبار أن العميل هو جوهر وأساس المنظمة من خلال تطوير مواصفات المنتج وفقا لحاجته وتطلعاته ولرغباته مع التأكيد على الجودة والإبداع و تأسيس العلى ما سبق، نطرح الاشكال التالي: ما هو واقع مقومات التسويق الإلكتروني وواقع التجارة الإلكترونية في الجزائر وأهم العقبات التي تواجهه ؟

### ■ أهداف البحث:

تمت هذه الدراسة بالتعرف بالمالي؛

- التعرف على واقع البنى التحتية وأدوات التسوق الإلكتروني في الجزائر؛
- موقع التجارة الإلكترونية الجزائرية عالميا؛
- واقع الـدفع الإلكتروني في الجزائر ؛
- أهم العقبات التي تقف أمام التسويق الإلكتروني في الجزائر؛

#### ■ أهمية البحث :

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال تعرضها لمفهوم التسويق الإلكتروني، والذي أصبح يفرض نفسه على ساحة الأعمال، فنجد أن الكثير من المستهلكين تغيرت نظرتهم للعملية التسويقية، فباتوا يبحثون على فائدة أخرى للقيام بالعملية التسويقية تختصر لهم الوقت والجهد والتكلفة، لتزداد بعد ذلك أهمية هذا المفهوم أثناء تفشي وباء كوفيد-19، لتصبح بذلك الحاجة إلى عملية التسويق الإلكتروني أكثر من أي وقت مضى.

#### ■ منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف مفهوم التسويق الإلكتروني وواقع البنية التحتية التي ستساعد في تنفيذ التسويق الإلكتروني وتحليل البيانات الخاصة بالواقع الجزائري من حيث الإنترنت والهاتف المحمول والدفع الإلكتروني .

#### المحور الأول : الإطار النظري للتسويق الإلكتروني

##### اولا: مفهوم التسويق الإلكتروني :

- ترتكز فكرة التسويق الإلكتروني على تسخير تكنولوجيا المعلوماتية لجعل التسويق من اهم الوظائف في تقديم و ترويج وتبادل و توزيع الأنشطة التسويقية.
- التسويق الإلكتروني مجموعة من الأنشطة التسويقية التي تعتمد على الوسائط الإلكترونية و شبكات الحاسب الآلي والانترنت (اسماعيل، 2014، صفحة 22)
  - التسويق الإلكتروني هو عبارة عن تسويق المنتجات عن طريق شبكة الأنترنت أي يتم عرض منتجات المؤسسة وتتم عملية البيع والشراء عن طريق الشبكة والتي أصبحت واسعة الانتشار ويوجد العديد من مستخدمين هذه الشبكة (شمس، 2010، صفحة 124)
  - التسويق الإلكتروني هو إدارة التفاعل بين المنظمة والمستهلك في فضاء البيئة الافتراضية من أجل تحقيق المنافع المشتركة ، هذه الأخيرة تعتمد بصورة أساسية على تكنولوجيا الأنترنت (فارة، 2007، صفحة 136)

فصل رقم ثلاثة : مقومات التسويق الإلكتروني عبر وسائل التواصل الاجتماعي في الجزائر : الواقع والتحديات  
المؤلف : فضيلة فني

نجد الإشارة الى أن التسويق الإلكتروني يختلف عن التسويق عبر الأنترنت ، حيث يقصد بالأخير : استخدام شبكة الأنترنت والتكنولوجيا الرقمية المرتبطة بها لتحقيق الأهداف التسويقية ودعم المفهوم الحديث للتسويق ، بمعنى أن التسويق عبر الأنترنت هو أحد وسائل التسويق الإلكتروني ، حيث يشمل الأخير بالإضافة الى التسويق عبر الأنترنت وسائل أخرى تندرج تحت مفهوم التسويق الإلكتروني مثل : الوسائط المتعددة، التلفزيون التفاعلي، الواقع الافتراضي ، الأسطوانات المدمجة، الهواتف المحمولة..الخ.(رابح، 2021، الصفحات 500-501)  
في الأخير يمكن القول أن التسويق الإلكتروني لا يختلف عن المفاهيم الأخرى للتسويق إلا فيما يتعلق بوسيلة الإتصال بالزبائن ، من خلال ممارسة كافة الأنشطة التسويقية عبر الأنترنت كوسيلة اتصال سريعة وأقل تكلفة : كالإعلان، البيع ، التسعير ، التوزيع ، إجراء بحوث التسويق ، تصميم المنتجات الجديدة

#### ثانيا: أهمية التسويق الإلكتروني

تكمن أهمية التسويق الإلكتروني في العديد من الأمور ، أهمها:(techvillageeg. 2023)  
البيع في أي وقت، انخفاض التكاليف مقارنة بالوسائل التسويق التقليدية ،استمرار العلاقة بين المسوق والمشتري، تعزيز العلامة التجارية، كسب عملاء جدد والحصول على زوار، تحليل آراء العملاء.

#### ثالثا: أدوات التسويق الإلكتروني:

يعتمد التسويق الرقمي على العديد من الأدوات و الوسائط ، وقد قسمها Philip Kotler إلى ثلاث مجموعات رئيسية :التسويق عبر الإنترنت ،الوسائط الاجتماعية، والتسويق عبر الأجهزة المحمولة .وسنركز هان على التسويق عبر الأنترنت و شبكات التواصل الاجتماعي.

1. التسويق عبر الإنترنت: يشمل موقع الشركة الإلكتروني، البريد الإلكتروني، ومحرض و رعاية الروابط .



1.1. الموقع الإلكتروني: يجمع موقع الويب بين الوظائف و المحتوى والشكل والتنظيم و التفاعل. من خلال إنشاء موقع على شبكة الإنترنت، تهدف الشركة إلى مساعدة العملاء على شراء احتياجاتهم، و العثور على المعلومات و توفير المال و الوقت.

2.1. الروابط الإعلانية: تعرف أيضًا باسم "الدفع مقابل النقرة" أو إعلان محرك البحث، و هو المصطلح الأكثر استخدامًا، يعني الدفع مقابل الإعلان الذي يظهر عادة بجوار أو أعلى قائمة نتائج محرك البحث لجذب المستخدم.

3.1. العرض (لافتات): هنا كصور GIF متحركة، لافتات فاعلية، و اليوم توجد لافتات تحت شكل مقاطع الفيديو.

4.1. البريد الإلكتروني: التسويق عبر البريد الإلكتروني هو شكل من أشكال التسويق المباشر، كما أن همنما لسه لقياس مزاياها بفضل نسبة الرسائل المفتوحة و نسبة النقرات.

2. الشركات الاجتماعية :مواقع التواصل الاجتماعي الرئيسية المستخدمة حاليًا في التسويق هي: (طفياني، 2020، صفحة 11)

1.2. الفيسبوك: Facebook هو الموقع الاجتماعي الأكثر أهمية و شعبية، أطلقهما ركنوكريج في عام 2004، وهو يتيح للمستخدمين نشر الصور و مقاطع الفيديو و الملفات، و إنشاء مجموعات أو الانضمام إليها، وتأتي أهمية هذا الموقع من:  
-تنوع اللغات، تتوفر 96 لغة، 2 مليار مستخدم في مايو 2017  
-إيرادات مرتفعة للغاية بلغت 17.928 مليون دولار في عام 2015

2.2. تويتر Twitter: موقع أنشأته Twitter Inc، و هو يتيح للمستخدمين إرسال رسائل نصية مجانية، تم إنشاء Twitter الفوري في 21 مارس 2006 بواسطة Evan و Jack Dorsey و Biz Stone، بلغ عدد مستخدميه 313 مليون مستخدم، وهي متوفرة بـ 40 لغة.

3.2. جوجل Google: هذه هي الشبكة الاجتماعية لمؤسسة جوجل الأمريكية، تم إطلاقه في 28 يونيو 2011، وهو يتيح تنزيل و مشاركة الصور و مقاطع الفيديو و يسجل أكثر من 90 مليون مستخدم رغم أن الوقت الذي يقضيه المستخدم في هذا الموقع منخفض. 4.2. موقع LinkedIn: موقع اتصالات محترف، تم إطلاقه في عام 2003، سجل في ديسمبر 2012 حوالي 200 مليون مستخدم، وقد ارتفع هذا العدد إلى 380 مليون في عام 2015

### 5.2. اليوتيوب Youtube :

اختلفت العديد من الخبراء حول موقع اليوتيوب وعن إدراجه ضمن مواقع التواصل الاجتماعي، إلا أنهم و بالنظر إلى مميزاته و خدماته رأوا أن هيمك لشبكة إجتماعية للتواصل بين الأفراد و الجماعات، حيث أن شاهدنا الموقع 14 فيفري 2005، وفي أكتوبر 2006 تم شراؤه من طرف شركة قوقل العالمية (Roukine, 2011, صفحة 203). هذه المواقع هي الأكثر استخدامًا من قبل الشركات الأكثر شيوعًا، و هناك مواقع أخرى للتواصل الاجتماعي كالأستغرام Instagram، وفيسبوك مسنجر Facebook messenger.

### المحور الثاني : تشخيص لواقع مقومات التسويق الإلكتروني في الجزائر

التسويق الإلكتروني هو طريقة جديدة تعتمد على الإنترنت توفر ثلاثة أنواع مختلفة من المعاملات ، الأول هو توفير خدمات الإنترنت، وشرح كيفية الوصول إلى هذه الشبكة للشركات والعلماء. والثاني هو تقديم الخدمات إلكترونياً، وهو ما يعني معاملات المنتجات للعملاء في شكل رقمي. والثالث هو استخدام الإنترنت كقناة لتوزيع الخدمات حيث يتم شراء المنتجات من الشركة. مع التطور المستمر للتكنولوجيات الرقمية في الجزائر العديد من القطاعات لاسيما قطاع التجارة الذي شهد منذ بداية سنة 2010 انتشار المواقع البيع عبر الانترنت أطلقتها مؤسسات تمارس التجارة الإلكترونية و لقد تضاعف عدد هذه المواقع خاصة بعد إطلاق خدمتي الجيل الثالث في 2014 و الجيل الرابع في 2016 بالإضافة إلى إصدار القانون المتعلق بالتجارة الإلكترونية الصادر شهر أفريل 2018 ، يوظف هذه السوق التي تجذب بالمواطنين أكثر فأكثر نحو هذا النمط من المعاملات الذي وصفوه بـ "المريح" ، ويحدد النص الذي يقيد نشاط

التجارة الإلكترونية بالتسجيل في السجل التجاري، المعلومات التي يجب بأن ترافق العرض التجاري الإلكتروني (التعريف الجبائي، العنوان، رقم الهاتف، رقم السجل التجاري....)، وبالرغم من انتشار استعمال التسويق الإلكتروني إلا أن غياب بعض الضمانات مثل الفواتير و التأخر في التسليم أو غياب الخدماء ما بعد الشراء أو الوسيط في حالة شكوى، أدى إلى زيادة استياء الأشخاص المعتادين على الشراء عبر مواقع الإنترنت. فوفقاً إلى ذلك أن هناك العديد من المشكلات للمستهلكين الذين يتطلعون إلى توسيع جهود التجارة الإلكترونية في الجزائر. كوحدة مناكب العقباء هي ندرة استخدام بطاقات الائتمان الدولية والخاصة في الجزائر مما يعيق نجاح التجار عبر الإنترنت. ومن ثم قلة انتشار الإنترنت 60.6% فقط، أو ما يزيد قليلاً عن 27.28 مليون مواطن، متصلون بالويب. وهذا يجعل الجزائر واحدة من البلدان التي سجلت أدنى معدلات انتشار الإنترنت في عام 2022. كما أن الافتقار إلى بوابات الدفع عبر الإنترنت يجعل الجزائريين يترددون في الثقة بمواقع التجارة الإلكترونية.

وفقاً لإحصاءات استخدام موقع Statcounter لعام 2021 لمواقع محركات البحث في الجزائر، تمتلك Google الغالبية العظمى من حصة سوق محركات البحث بنسبة 97.45% من السوق، بينما تمتلك Bing و Yahoo أقل من 3% من قاعدة المستخدمين في الجزائر (Redha, 2022)

#### أولاً : تطور الإنترنت في الجزائر :

أدى التطور المستمر لشبكات الاتصالات في الجزائر منذ مطلع القرن 21 إلى زيادة عدد مستخدمي شبكة الواي العالمية في الجزائر، وحققت تقدماً جديداً في عام 2018 في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باحتلال المرتبة 83 عالمياً، تقدم بـ 8 مستويات عن تقرير 2016 بحسب تقرير صادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، أما على المستوى الإقليمي فهي 04 إفريقيا والمرتبة 09 عربياً (Redha, 2022)

#### 1. سرعة تدفق الإنترنت:

احتلت الجزائر المرتبة 31 في القارة الأفريقية والمرتبة 175 على مستوى العالم من حيث سرعة تحميل الإنترنت بين يونيو 2017 ومايو 2018، وبحسب نفس التقرير، تراجع الجزائر بمقدار

6 تصنيفات قارية و 14 ترتيبًا عالميًا. في يونيو 2020 ، احتلت الجزائر المرتبة 132 في العالم والأخيرة بين البلدان المغربية والأفريقية من حيث سرعة تدفق الإنترنت عبر الهاتف المحمول ، في حين احتلت سرعة تدفق الإنترنت الثابت المرتبة 172 من أصل 174 في العالم (Wahiba, 2021). وفي بداية عام 2022: متوسط سرعة اتصال الإنترنت عبر الهاتف المحمول عبر الشبكات الخلوية: 11.44 ميغابت في الثانية. متوسط سرعة اتصال الإنترنت الثابت: 9.78 ميغابت في الثانية . حيث زاد بمقدار 3.58 ميغابت في الثانية (+45.5 بالمائة) في الأثني عشر شهرًا حتى بداية عام 2022.

وفي الوقت نفسه ، سرعات الاتصال بالإنترنت الثابت في الجزائر زادت بنسبة 6.16 ميغابت في الثانية (+170 بالمائة) خلال نفس الفترة.

على الرغم من جهود الدولة الجزائرية إلا أنها تظل متواضعة مقارنة بالتطور المتسارع لهذا المجال في الدول المتقدمة والدول العربية والأفريقية وحتى دول الجوار .

## 2. عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر :

27.28 مليون مستخدم للإنترنت في الجزائر في يناير 2022 . بلغ معدل انتشار الإنترنت في

الجزائر 60.6% من إجمالي السكان في بداية عام 2022. مستخدم الإنترنت في الجزائر

زادوا بمقدار 1.8 مليون (+7.3%) بين عامي 2021 و 2022.

تكشف أرقام المستخدمين هذه أن 17.70 مليون شخص في الجزائر لم يستخدموا الإنترنت في بداية عام 2022 ، مما يعني أن 39.4 في المائة من السكان غير متصلين بالإنترنت في بداية العام.

الجدول رقم(01): تطور عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر خلال الفترة (2000-2022)

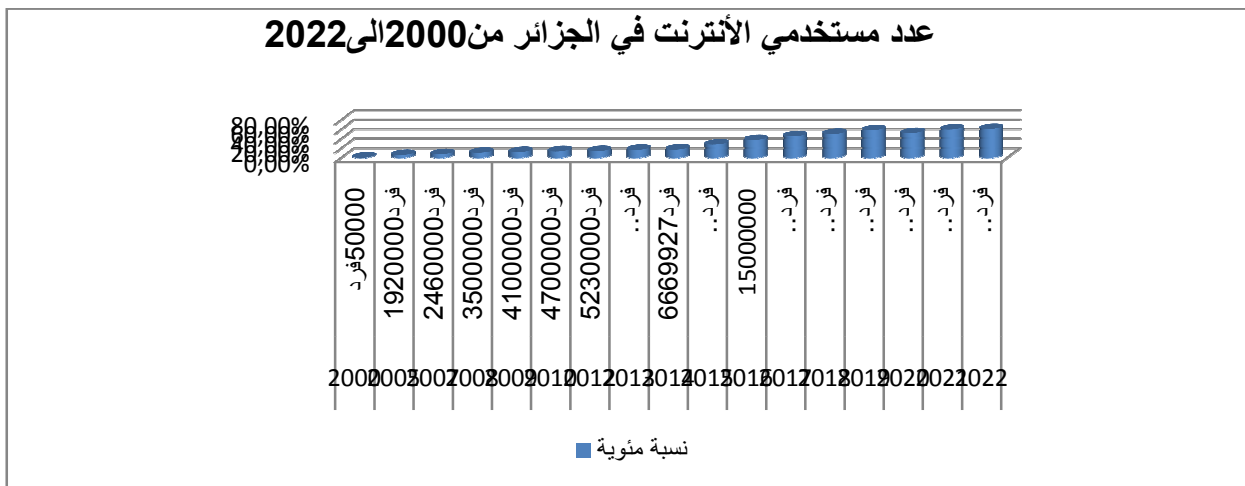
نسبة مئوية	عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر	السنة
0,20%	50000	2000
5,80%	1920000	2005
7,30%	2460000	2007
10,40%	3500000	2008

فصل رقم ثلاثة : مقومات التسويق الإلكتروني عبر وسائل التواصل الاجتماعي في الجزائر : الواقع والتحديات

المؤلف : فضيلة فندي

12%	4100000	2009
13,60%	4700000	2010
14%	5230000	2012
16,50%	6404264	2013
17,20%	6669927	2014
27,80%	11000000	2015
37,30%	15000000	2016
45,20%	18580000	2017
50%	21000000	2018
58%	24480000	2019
52%	22710000	2020
59,60%	26350000	2021
60,60%	27280000	2022

المصدر: (kemp, 2022) و(Wahiba, 2021)



المصدر : من إعداد الباحثة انطلاقاً من البيانات السابقة

الملاحظ أن مستخدمي الإنترنت في الجزائر ارتفع من 0.2% سنة 2000 إلى 60.60% من إجمالي السكان أي 27.28 مليون مستخدم، بالرغم من ذلك لا زالت بعيدة عن الآمال المطلوبة ، خاصة تغطية الشبكة لولايات الجنوب .

### ثانياً: عدد مستخدمي شبكات التواصل الاجتماعية في الجزائر

يدرك العالم الآن الإمكانيات العظيمة للاتصال والسرعة غير المسبوقة التي يمكن بها تسليم الرسائل في أي مكان في العالم. يخلق نجاح الشبكات الاجتماعية فرصاً كبيرة للشركات المنافسة لتحقيق أهدافها من خلال تسويق منتجاتها أو خدماتها عبر الإنترنت بأشكال مختلفة ، ودخول الأسواق العالمية والوصول إلى أكبر عدد من العملاء. لقد أدرك سكان العالم الخصائص الفريدة للإنترنت ، لذلك نما عدد المستخدمين بشكل مطرد على مر السنين ، وينطبق الشيء نفسه في الجزائر .

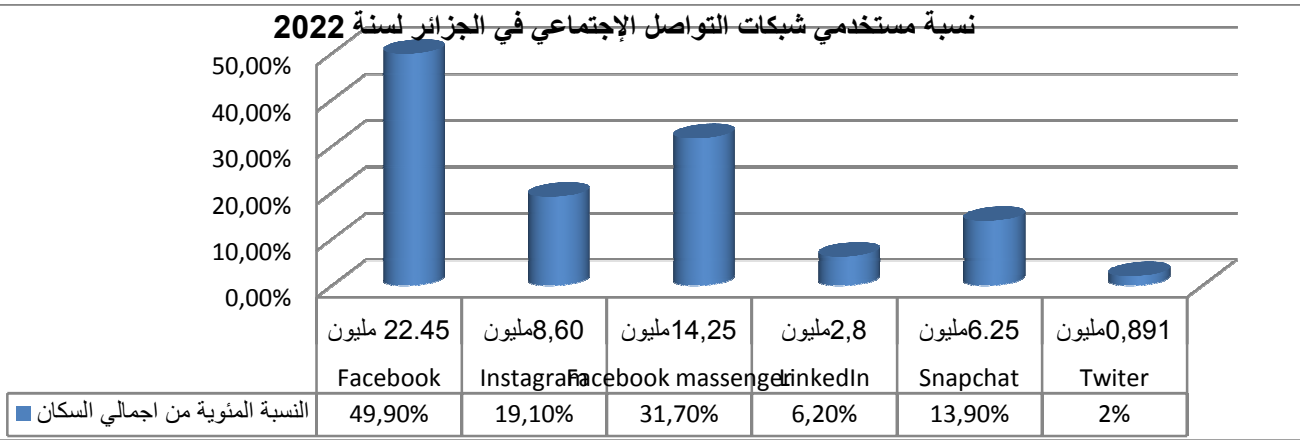
### الجدول رقم(02) : عدد مستخدمي شبكات التواصل الاجتماعي في الجزائر لسنة 2022

نسبة الإناث	نسبة الذكور	النسبة المئوية من إجمالي السكان	عدد المستخدمين	منصة التواصل الاجتماعي
39,6%	60,4%	49,9%	22.45 مليون	Facebook
44,4%	55,6%	19,1%	8,60 مليون	Instagram
%61.9	38,1%	31,7%	14,25 مليون	Facebook messenger
%31	69%	6,2%	2,8 مليون	LinkedIn
57,6%	41%	13,9%	6.25 مليون	Snapchat
-	-	2%	891,5 الف	Twiter

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من (kemp, 2022)

فصل رقم ثلاثة : مقومات التسويق الإلكتروني عبر وسائل التواصل الاجتماعي في الجزائر : الواقع والتحديات

المؤلف : فضيلة فني



المصدر : من اعداد الباحثة انطلاقا من البيانات السابقة

هناك 26.60 مليون مستخدم لوسائل التواصل الاجتماعي في الجزائر في يناير 2022. كان عدد مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي في الجزائر في بداية عام 2022 يعادل 59.1 في المائة من إجمالي السكان ، مستخدمين وسائل التواصل الاجتماعي في الجزائر زادوا بمقدار 1.6 مليون (+6.4%) بين عامي 2021 و 2022.

ثالثا: أحسن المواقع التسويقية في الجزائر لسنة 2023:

وفق الإحصاءات الرسمية، مازال الدفع الإلكتروني في الجزائر يقتصر على دفع فواتير الكهرباء و الغاز و المياه وبعض خدمات التأمين، إلا أن هذا لم يمنع زيادة بروز المواقع المتخصصة في المبيعات عبر الإنترنت وزيادة عدد عملائها. فلقد فكرت هذه المواقع في بدائل أخرى للدفع مثل: الدفع عند التسليم: موقع جوميا(jumia): تأسس سنة 2014 وهو يعتبر واحد من أهم رواد التجارة الإلكترونية في الجزائر بمعدل 8.5 مليون زائر شهرياً، موقع باتوليس (Batolis) (بيعمنتجات 100% جزائرية)، وهو موقع تسوق . جزائري 100%. ظهر سنة 2015، موقع واد كنيس(Ouedkniss): وبعد منافسة مواقع تسوق للجزائريين، حيث يحتوي على العديد من الأقسام وكل قسم يتضمن نوع معين من السلع. حتى أنك تستطيع أن تبحث عبره عن الشقق والسيارات المعروضة للبيع. (kharna, 2023).

• بالإضافة إلى عدة مواقع أخرى: موقع اشري لي Echrili، موقع Dzbomm، موقع Foor

Shop، موقع boysandgirlsfashion، موقع haylla، موقع Guidдини، موقع

المدينة الجديدة، .mdinjdida، موقع حانوتكم، Hanot.com

- كما يمكن التسوق من مواقع عالمية في الجزائر مثل : موقع علي إكسبريس AliExpress، وموقع أمازون Amazon، وموقع مودانيسا modanisa. في المواقع، تستخدم مواقع البيع الإلكتروني في الجزائر الدفع نقدًا. يدفع العميل ثمن طلباته نقدًا عند التسليم. و هو في الحقيقة حلم حقوقية المخاطر للتجار الإلكترونيين، و هذا بسبب الطلبات غير الصحيحة والتي تكبد صاحبها تكاليفه التسليم و هي حقيقة مرة يديرها التاجر الإلكتروني بشكل يومي.

#### رابعاً: اتصالات المحمول في الجزائر عام 2022

شهدت السنوات القليلة الماضية انخفاضاً في استخدام الهواتف الثابتة دولياً ، بسبب الاهتمام المتزايد للسكان بمزايا الهواتف المحمولة. في الجزائر ، تم إدخال الهواتف المحمولة في عام 1994 (الهواتف اللاسلكية التناظرية) ، وبلغ عدد المشتركين في الشبكة 18000 في نهاية عام 2000. ومنذ ذلك الحين ، تطورت خدمات الهاتف المحمول في بلدنا بشكل كبير ، مع تغطية شبكة الهاتف المحمول للسكان أكثر من 98 في المائة في عام 2019. كما زاد عدد مستخدمي الهاتف المحمول من 47.04 مليون مشترك في عام 2016 إلى أكثر من 49.48 مليون مشترك في عام 2020.

افتتح سوق الهاتف المحمول في الجزائر بأول ترخيص للمشغل الوطني (MobileCom (Algeria Mobile) وكان أول فرع لشركة الاتصالات الجزائرية المعترف بها كشركة منذ 2003 ، والرخصة الثانية في 2001/07/31 لشركة Orascom الجزائرية للاتصالات ، والرخصة الثالثة في 23 ديسمبر 2003 لشركة الوطنية الجزائرية للاتصالات ، 21 نوفمبر 2013 ، تحت إشراف Ooredoo وتصدر الإشارة هنا إلى أنه تم منح جميع هذه التراخيص لاستغلال معيار GSM، لذلك يمكننا القول أن سوق الهاتف المحمول في الجزائر تتمثل في ثلاث مؤسسات: موبيليس Mobilis، وجيزي Djezzy، وأوريدو Ooredoo أو (نجمة) Redha، 2022، صفحة (174)

97.9 % من مستخدمي الإنترنت في الجزائر متصلون عبر الهاتف المحمول ، مما يساهم في ترويج التسويق الإلكتروني في الجزائر ، والذي يجب التأكيد عليه عند انشاء محتوى متوافق مع الهاتف المحمول ، هذه الأمر يعتبر محفز للتسويق الإلكتروني من خلال الوصول الى الزبون



فصل رقم ثلاثة : مقومات التسويق الإلكتروني عبر وسائل التواصل الاجتماعي في الجزائر : الواقع والتحديات

المؤلف : فضيلة فني

المستهدف بالدقة اللازمة والوقت المناسب والسرعة المناسبة ، بتلفي  
الإخطارات(Notifacations) في نفس اللحظة التي ترسل فيها الرسالة الترويجية .

خامسا : الدفع الإلكتروني في الجزائر :

من أجل تحديث النظام المصرفي الجزائري ، تم إنشاء الجمعية النقدية للعلاقات الآلية بين البنوك  
(SATIM) في عام 1995 ، والتي طورت المعاملات وطرق الدفع الإلكترونية في النظام  
المصرفي. يتم تنظيم الشركة من قبل 16 بنكاً منها 6 بنوك عامة و 8 خاصة بالإضافة إلى بريد  
الجزائر .

الجدول رقم(03):العدد الإجمالي لأجهزة الموزعات الآلية المصرفية اليبينكية في الجزائر خلال  
الفترة 2016-2023

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
عدد الموزعات	1370	1443	1441	1621	3030	3053	3658	3713

المصدر : <https://giemonetique.dz/ar/activite-paiement-sur-tpe>

الجدول رقم(04): عدد أجهزة الدفع الإلكتروني المصرفية في الجزائر خلال الفترة 2016-2023

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
العدد ب الاجمالي	6	504	1198	1539	2376	3394	4626	4744
لمحطات الدفع الإلكتروني في العاملة	9	5	7	2	5	1	3	3

المصدر : <https://giemonetique.dz/ar/activite-paiement-sur-tpe/>

أتيت خدمة الدفع عبر الانترنت في الجزائر لأول مرة سنة 2016، استهدفت بداية القائمين على الفوترة كمشركات توزيع الماء و الكهرباء، الهاتف، التأمين، وبعض الإدارات، و في سنة 2018 صدر قانون التجارة الإلكترونية، غير أن هذا النمط من الخدمات لم يلقى الرواج الكافي.

من الجدول رقم(04) لا تزال عمليات الدفع باستخدام البطاقات متأخرة نوعا ما في الجزائر، و ماذا قد يرجع في معظم الأحيان إلى محدودية ثقافة التجار الجزائريين إذ نادرا ما نجد مراكز أو محلات تعتمد الدفع من خلال أجهزة الدفع الإلكتروني TPE بسبب التخوف من أنه أثناء وتجدر الإشارة إلى أن الجزائر سجلت أكبر عدد من معاملات الدفع الإلكتروني السنوية لسنة 2019 بما يقرب من 63.4 مليون معاملة، تلتها البحرين بنحو 38.4 مليون معاملة، ثم ليبيا بنحو 18.8 مليون معاملة، والعراق و السعودية بنحو 9.4 و 9 مليون معاملة سنويا، ثم الأردن بنحو 1.6 مليون، تتم ثلأهم الخدمات التي تقدمها: دفع الفواتير، رسوم الخدمات الحكومية، التحويلات داخل حدود الدولة، التجارة الإلكترونية، دعم التعاملات البنكية، الوكالة البنكية لبعض الخدمات، أنظمة تحويل وحماية الرواتب (الدولي، 2020، صفحة 29) .

وخلال سنة 2022 حقق الدفع الإلكتروني في الجزائر رقما قياسيا مقارنة مع السنوات الماضية وأحرز أعلى نسبة للتعاملات سواء للدفع عبر الأنترنت أو عن طريق أجهزة الدفع الإلكتروني وحتى محطات الدفع النهائية "TPE"، أو من خلال الهاتف، وذلك لأول مرة في الجزائر.

وبالموازاة مع ذلك، كشف البنك الوطني الجزائري عن تسجيل 30 ألف معاملة دفع إلكترونية عبر المنصة الإلكترونية "تذكريتي" بمرافقة وزارة الشباب والرياضة، وهي منصة رقمية تتبع اقتناء تذاكر المباريات في كأس أمم إفريقيا للمحليين، بخطوات بسيطة عبر إنشاء حساب وجزر المقعد والدفع بالبطاقة وطلب الوصل مع التوجه إلى أقرب نقطة سحب والحصول على التذكرة.

وعلى الرغم من ذلك، فما زالت الجزائر تواجه العديد من الصعوبات في هذا المجال، وربما على رأس هذه الصعوبات البطء في وتيرة استعمال التقنيات التكنولوجية الحديثة بالإضافة إلى عدم ثقة شريحة كبيرة من المواطنين بوسائل الدفع الإلكترونية .

سادسا: موقع التجارة الإلكترونية الجزائرية عالميا على أعتاب جائحة كوفيد-19: وفقا للتقرير السنوي الصادر عن مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (2021)، فإن "الجزائر أحرزت تقدما محسوسا قدر بتسع وعشرين (29) مرتبة على الصعيد العالمي، وفقا لآخر تقرير سنوي صادر عن مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، حول التجارة الإلكترونية، حيث انتقلت من المرتبة 109 إلى المرتبة 80 عالميا، محتلة بذلك المرتبة الرابعة إفريقيا" وأشار هذا التقرير الأممي الذي نوهت به وزارة البريد إلى أن "الجزائر تعد من بين الدول الأربع التي حققت أكبر تقدم على الصعيد العالمي وفقا لذات المؤشر، رفقة كل من البرازيل (تقدم بـ10 مراتب) وغانا (تقدم بـ20 مرتبة) وجمهورية لاوس (تقدم بـ11 مرتبة) ويستند التقرير في تصنيفه إلى جملة من المؤشرات، تتمثل في نسبة تعميم استعمال الإنترنت وتأمينه والإدماج المالي وكذا موثوقية الخدمات البريدية وفقا لترتيب الاتحاد البريدي العالمي. وأكد أن "الوثبة حصلت عندما اضطر الجزائريون خلال هذه المرحلة المتعلقة بوباء كورونا إلى الدفع عبر الإنترنت من فواتير الاتصالات، الكهرباء والماء، الغاز، إضافة إلى التعامل مع الشركات التي تبيع منتجاتها عبر الإنترنت." ويضيف أن "الأرقام تؤكد أن عدد معاملات الدفع الإلكتروني في مرحلة وباء كورونا تتجاوز بأضعاف المعاملات في ثلاث سنوات الماضية." (2021, Skeynewsarabia)

وقد وجد العديد من أصحاب المحلات خاصة ما تعلق ببيع الألبسة والأحذية والعلطور في البداية الفرصة لإنقاذ وضعيتهم من تداعيات الإغلاق عبر فتح صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي من فيسبوك وإنستغرام للترويج لسلعهم وتوصيلها فيما بعد للزبون حيثما يكون بأسعار معقولة. كما ساهمت أزمة السيولة في تفعيل المدفوعات عبر الإنترنت، لا سيما مع التطبيقات التي أطلقتها مكتب البريد الجزائري.

سابعا: الجهود المبذولة من طرف الحكومة الجزائرية لدعم المعاملات الإلكترونية :

الأنشطة التي نفذتها Algérie Post في عام 2020: خدمة جديدة للدفع بالماتنغ النقل عبر رمز الاستجابة السريعة "بريد باي" لتسهيل دفع مستحقات المشتريين على المواطنين، إضافة إلى جملة من الإجراءات: (سلمان، 2021، صفحة 353)

- توزيع 3840433 بطاقة ذهبية خلال 2020 مقارنة بـ 881947 بطاقة سنة 2019، وهي زيادة معتبرة؛
  - التوزيع المجاني لنهايات الدفع الإلكتروني (TPE) مع توفير خدمة المرافقة والصيانة للتجار المصرح لهم بمزاولة النشاط خلال فترة الحجر الصحي، كخطوة لتعميم وسائل الدفع الإلكتروني بين المتعاملين الإقتصاديين؛
  - الإستخدام المختلط للموزعات البنكية والبريدية للمواطنين الحاملين للبطاقة الذهبية وبطاقات الدفع البنكية؛
  - ارتفاع كبير في عدد التحويلات عبر "بريدي موب"، حيث بلغ معدل النمو 57% سنة 2020، وإطلاق خدمة تعبئة رصيد الماتنغ المحمول للمتعاملين الثلاثة عبر هذا التطبيق؛
- أما على مستوى الجهاز المصرفي الجزائري، فهناك منافسة بين البنوك، خاصة أو عامة، على تقديم بطاقات ائتمان دولية تسمح لها بتلقي ودفع الأموال بحرية في أي مكان في العالم والشراء عبر الإنترنت من أي متجر إلكتروني محلي أو خارجي مثل Visa Carte و MasterCard، التي تقدمها البنوك في الجزائر. القطاعين العام والخاص مثل بنك التنمية المحلي BDL و BNA و AGB Bank.
- على الرغم من الجهود التي تبذلها الدولة لتطوير ثقافة الدفع الإلكتروني، فإن 3.2% فقط من الجزائريين يمتلكون بطاقة ائتمان و 4.6% يجرون عمليات شراء عبر الإنترنت، وذلك خوفًا من نظام الدفع. الناتج عن ضعف تدفق الإنترنت وانخفاض تغطية الإنترنت، تجعل المواطنين أيضًا يفضلون تجنب هذا النوع من المعاملات. (Wahiba, 2021, p. 347)

ثامنًا: معوقات تطوير التسويق الإلكتروني في الجزائر

## 1. نظام مصرفي غير فعال :

يعد النظام المصرفي الجزائري أحد أكثر القطاعات التي يهددها القطاع غير الرسمي اما المؤسسات المالية فهي لا تزال غير فعالة و جامدة وفيما يخص الدفع الإلكتروني فهويز المهمة صعبة لأنه نادرا ما تستخدم البطاقة المصرفية بسبب عدم توفرها في البنوك الجزائرية. وتجدر الإشارة الى أن المعاملات المالية على الخطيب الجزائر لا تتم حاليا سوى بالنسبة لدفع فواتير الهاتف و الكهرباء و الغاز و الماء و كذا بالنسبة لبعض الخدمات الأخرى على غرار التأمينات و النقل .

ما يزال الدفع لمعظم عمليات البيع عبر الانترنت تقليديًا و هذا يشكل عقبة فيتطور التسويق الإلكتروني في الجزائر، الا انه حتميل و اصبحت البطاقة المصرفية وسيلة منتظمة للدفع في الجزائر، سيكون من الضروري مراعاة القيود المرتبطة بهذه الطريقة للدفع من اجل علاجها، و من اهم هذه القيود: (وسيلة، 2020، صفحة 22)

- لا تسمح البطاقة المصرفية بالمعاملات التي تقل عن مبلغ معين
  - المعلومات المتعلقة بالبطاقة يمكن توقعها من قبل المحتال؛
  - يستطيع البائع خصم مبلغ أكبر من المبلغ المتوقع؛
- ليس لدى البائع أي ضمان على وجود أموال في حساب المشتري (solvabilité du client)

## 2. عوائق استخدام البطاقات البنكية في الجزائر:

لا يعتبر نشر ثقافة الصيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية أمرا سهلا ، ويرجع ذلك إلى تواجد مجموعة من المعوقات تحول دون توسعها، نذكر منها: غياب الحملات التوعوية و الإشهارية التي تمدح وتعرف بهذه البطاقات؛ عدم نضج ثقافة التعامل عن بعد، فغياب ثقافة التسوق الإلكتروني في عادات المجتمع الجزائري من جهة ووجود فئات من المجتمع رافضة للتغيير من جهة أخرى تحول دون توسع الصيرفة الإلكترونية؛ رغم انخفاض نسبة الأمية في الجزائر والتي قدرت سنة 2015 بنسبة 14.77% الى 8,71% سنة 2020 الا أن أمية التكنولوجيات الحديثة لا زالت، فهل يعقل أن يطلعك أحدهم عن رقمه السري لتساعده في سحب نقوده من الموزع!؛ تفضيل المواطن الجزائري التعامل بالوك المكتوب، و ابتعاده عن التعامل الإلكتروني الافتراضي خاصة عندما يتعلق الأمر بالنقود دفعا واستلاما؛ (عبابسة، 2016، صفحة

357) إضافة إلى: قلة انتشار أجهزة الدفع الإلكتروني TPE: يعتبر عدد المحلات التجارية التي تملك هذه الأجهزة قليلة جدا، و يرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى تخوف التجار من تحصيل مستحقاتهم بقبول البطاقات البنكية، وغالبا لا تتوفر السيولة على مستوى الموزعات الآلية، إضافة إلى الانقطاعات المتكررة في شبكة الإتصال كون هذه الأجهزة متاحة للخدمة باستمرار و عدم ديمومة جاهزيتها و ما يعنى ذلك من اهمال و ضعف صيانة؛

### 3. ضعف البنى التحتية:

يعتمد تطوير الاقتصاد الرقمي و النشاط الاقتصادي بشكل عام على البنى التحتية مثلا لاتصال اتم التخزين..... الخ، فلا يمكننا التحديث عن الاقتصاد الرقمي إذا لم تكن هناك بنية تحتية رقمية قوية على الرغم من إطلاق الجيل الثالث و الجيل الرابع، ظل معد لانتشار الإنترنت في الجزائر منخفضا جدا بالرغم من تحسنه الى 60.6% في عام 2022 ، في الواقع اد مقطع الكابل العملاق في أكتوبر 2015 العزل الجزائر عن بقية العالم لأكثر من أسبوع وهذا ما يؤكد ضعف البنية التحتية الجزائرية

### 4. ارتفاع تكاليف الوصول إلى الإنترنت:

لايزال الطلب على تكنولوجيا المعلومات في الجزائر ضعيفا، نظرا لأن أسعار أجهزة الكمبيوتر ليست في متناول كل المواطنين. أضف إلى ذلك الأسعار الباهظة للاتصال بالإنترنت. كما ان تكلفة الوصول إلى الإنترنت ورسوم الاشتراك في المنازل مرتفعة للغاية.

### 5. ضعف المهارات و المعرفة في مجال التجارة الإلكترونية :

والذي يعود للعديد من مؤسسات تقدم التدريب اللازم على التجارة الإلكترونية عموما و على التسويق الإلكتروني خاصة بالإضافة الى انعدام المعرفة في مجال التعامل مع الحواسيب و تصفح الإنترنت.

## 6. محاذات المستهلكين و انعدام الثقة الرقمية:

في الواقع ، لا يزال الجزائريون حذرين من المعاملات عبر الإنترنت ، فهم يخشون الخداع و يخافون من تسر بمعلوماتهم الشخصية عبر الإنترنت.

### الخاتمة:

اصبح التسويق الإلكتروني وسيلة قوية وضرورية، فهو يتيح فرصة التواجد في أي مكان لعرض منتجاتك وخدماتك المختلفة و لتقوم بالدعاية لها دون تكاليف سفر او إقامة، كما أن الشراء عبر الإنترنت ثقافة يمكن تعلمها من خلال تكوين الثقة بين البائع والمشتري ، ولكن يمكن أن تفرضها ظروف مثل نقص السيولة وخلال الأزمات الصحية ككوفيد-19 التي دفعت بالمواطنين الى دفع فواتيرهم إلكترونياً.

بالرغم من الجهود المبذولة لتطوير استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لاسيما تلك المتعلقة بالتسويق الإلكتروني على مدار الانترنت و شبكات المحمول ، تبقى عوائق تطوير التسويق الإلكتروني في الجزائر متعددة، لاسيما تلك المتعلقة بالدفع الإلكتروني، 3.2% فقط من الجزائريين لديهم بطاقة ائتمان ، و 4.6% يشتررون عبر الإنترنت أو يدفعون فواتيرهم عبر الإنترنت ، بسبب التوقفات المتعددة لمعظم أجهزة الصراف الآلي ، وانخفاض سرعة الإنترنت و ضعف تغطية الإنترنت يعني أن الجزائريين يفضلون التعامل بالنقود والدفع عند التسليم لعدم الثقة وعدم ضمان ارجاع المنتج إذا لم يكن هناك تطابق في المواصفات المطلوبة ..

مع كل الجهود التي تبذلها المؤسسات الجزائرية المختلفة لتثبيته ثقافة التسويق الرقمي ، فإن المدفوع هو تحديث أنظمة ووسائل الدفع الجزائرية لمواكبة التطورات التكنولوجية ، وتبقى النتائج التي تم الحصول عليها دون التوقعات بسبب غياب الثقافة المصرفية ، وعدم الثقة في التعاملات الإلكترونية من جهة ، وعدم وجود وضوح البيئة التشريعية والقانونية فيما يتعلق بوسائل الدفع الإلكترونية وعمليات التجارة الإلكترونية من ناحية أخرى.

### توصيات :

بناء على ما تم التوصل إليه ، يمكن تقديم بعض التوصيات:

- توفير بنية تحتية ونظم جيدة للاتصالات، وتقديم التسهيلات المختلفة، كخفض تكلفة استخدام الإنترنت؛
- تعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما في ذلك الحوسبة الإلكترونية، والدفع الإلكتروني، والخدمات المالية عالية الجودة، وأي جانب يتعلق بتحديث الاقتصاد؛
- ضمانات المناطق المحيطة بالبلد بشبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية خاصة ولايات الجنوب؛
- القيام بحملات تحسيسية، تكوينية و تدريبية على استعمال الانترنت و كذا توسيعها لجعلها في متناول كل فئات المجتمع؛
- الحفاظ على ولاء العملاء، من خلال الإتصال بهم و ضمان تتبع طلباتهم، وتقديم عروض ترويجية و مكافأة العملاء الجدد بخصوصيات إضافية.

#### قائمة المراجع:

1. kemp, S. (2022). DIGITAL 2022: ALGERIA. Datareportal.
2. Redha, R. (2022). Etats Des Lieux Du Marketing électronique En Algérie. Les Cahiers du MECAS.
3. Skeynewsarabia. (2021). كورنا ينعش التجارة الإلكترونية الجزائرية . Consulté le 08 04, 2022, sur <https://www.skynewsarabia.com/business>.
4. Wahiba, Y. (2021). The ingredients of e-marketing in Algeria. Innovation Review.
5. kharma, shaza, <https://tijareti.com/online-shopping-sites-in-algeria/>
6. <https://techvillageeg.com/%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82->



%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A/(02/05/2023)

7. Serge Roukine, Réussir son Marketing Web, 19 Edition, 2011

8. اسماعيل، ل. (2014). الاعلام المعاصر وسائله، مهاراته تأثيراته اخلاقياته. قطر.
9. الدولي، ص. ل. (2020). التقنيات المالية الحديثة في الدول العربية ، التقنيات المالية في مجال الدفع الإلكتروني في قطاع التجزئة .
10. رابع، ل. ع. (2021). أثر التسويق الإلكتروني في تكوين اتجاهات الزبائن نحو المتاجر الإلكترونية .:مجلة البشائر الاقتصادية.
11. سمية عباسة. (2016). وسائل الدفع الالكتروني في النظام البنكي الجزائري. مجلة العلوم الإنسانية
12. سلمان، ح. (2021). التجارة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والتحديات في ظل تداعيات جائحة كورونا) كوفيد. (19 مجلة دراسات اقتصادية.
13. شمس، ن. ح. (2010). التسويق الدولي والإلكتروني. الإسكندرية ، مصر : دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع
14. طفياني، ل. ل. (2020). التسويق في البيئة الرقمية :قراءة في التسويق الالكتروني. مجلة معالم للدراسات الإعلامية والاتصالية.
15. فارة، بي. أ. (2007). التسويق الإلكتروني -مناصر المزيج التسويقي عبر الأنترنت. عمان ، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع .
16. وسيلة، س. (2020). معوقات التسويق الالكتروني في الجزائر واهم الحلول. مجلة معالم للدراسات الإعلامية والاتصالية.
17. نشاط الدفع على الأنترنت -<https://giemonetique.dz/ar/qui-sommes-nous/activite-paiement-sur-internet>

## المقدمة :

لقد برزت عملية التحول ونقل الملكية كأحد الأساليب الإصلاحية للميكل الإنتاجي لمعظم اقتصاديات الدول وعلى الأخص الدول النامية أو تلك التي كانت تنتهج أسلوب اقتصاد المركزي والملكية العامة لكافة المرافق والمؤسسات و لعل أهم أهداف هذه الدراسة تكمن في تهمؤف الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- التعرف على الشروط اللازمة لنجاح نموذج نقل الملكية في الجزائر وهذا لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.
- البحث عن الطرق المناسبة لتأهيل الاقتصاد الجزائري.

## الاطار النظري و الدراسات السابقة لعملية التحول الاقتصاد<sup>1</sup>

سنتطرق في إطار هذه الدراسة إلى عدد من النظريات، تحط معظمها من قيمة المؤسسة العمومية كشكل من أشكال الملكية من خلال منطق نظري، يبرز فعالية آليات الرقابة لدى المؤسسة الخاصة خاصة وهكذا سنحاول، قدر المستطاع، تقدير فعالية المقارنة بين المؤسسة العامة والخاصة

حيث تعتبر نظرية حقوق الملكية التي تمت صياغتها داخل تيار (كواز R.Coase)

إن الفكرة المؤسسة لنظرية حقوق الملكية ، هي أن وجود حقوق ملكية محددة جيدا، هي شرط أساسي لمبادرة الفردية التي تساهم بدورها في تحفيز المبادرة الجماعية. (1989)

مجلد 4.Economie"طبيعة المؤسسة"، دار النشر 1937R.H.Coase<sup>1</sup>

<sup>2</sup>نظرية الملكية دار النشر ديور، باريس، ص 112 (1865) P.J.Proudhon 91- خاصة بالنسبة لـ (A.Smith 1776) بالنسبة لهذه الكافية فإن تدخلات الدولة غير أخلاقية لأنها تعيق حقوق الملكية الخاصة زيادة على أن هذه التدخلات غير مجدية أما بالنسبة لـ (1841) J.B.Say فإنه تعتبر أن كل حد من الاستعمال الحر للملكية فرق للحقوق الخاصة ويؤكد تفوق الملكية الخاصة وأرباحها بمفهوم النمو والإنتاجية ويحاول (بول كواس 1896 Paul Cauwes ) تحديد الخصائص الأساسية لملكية فعالة إذ يجب أن تكون مطلقة ودائمة ووراثية.\*نظرية الملكية دار النشر ديور، باريس، ص 112.

(2001 Piromrsky ) (1992 .(1965 Olson) .(1994 Bishop) .Bozeman  
Ramamurti).

وحسب التعريف الكلاسيكي الذي يقدمونه فإن نظرية حقوق الملكية مقرونة بأصل تشمل  
ثلاثة عناصر: حق استعمال الأصل (usus) وحق تملك المداخل الناتجة عن الأصل (usus  
Fructus) وأخيرا حق التصرف في الأصل . (abusus) إن حق الملكية هو أكمل الحقوق العينية  
بديش يسمع مبدئيا بأن تعمل ما تشاء بالشيء، محل حق الملكية

أما نظرية الإختيارات العمومية فتضع الدولة في معارضة السوق، نحو الطريقة التي تتدخل  
بواسطة الدولة في الاقتصاد بأدنى حد.

و ينظر إلى الدولة في هذه المقاربة من ناحية ما كالتالي يريد أن ينبو من السوق أي من  
مقوبة المستهلك، فتوجد أكثر للدولة معناه بالضرورة أسواق أقل (1971 1992) (Marris  
1989 Vickers &Yarrow).peltzman

تمثل نظرية حقوق الملكية ونظرية الإختيارات العمومية<sup>2</sup> مقاربتين متكاملتين تسمح بتحليل  
فوارق النتائج بين المؤسسة العامة والمؤسسة الخاصة. يندفق من هاتين المقاربتين حسب (Ehrlich  
Hamonnd& lutter 1990).Gallais.

أما نظرية الفعالية -س) (Leibenstein) 1966) فتم تطويرها من طرف ( لينبشتاين  
(Leibenstein) 1966) (و يخلص (Leibenstein)

1966) بأن هناك عامل فعالية - X ما يختلف عن العوامل التقليدية للإنتاج (عمل ورأس  
المال) هو الذي يفسر فعالية وعدم فعالية المؤسسات

يستخرج فيه Leibenstein عددا من العوامل قد تكون مصدرا لعدم الفعالية -X  
بالمؤسسات العمومية وبالتالي تكون بإمكانها تبرير نقل الملكية هذه المؤسسات.

<sup>2</sup> بوشمان Buchaman، ج وطولسيون R.J.Tolisson (1972)

نظرية الإختيارات العمومية، التطبيقات الاقتصادية، جامعة شيكاغو منشورات / ص 48.

إن غياب الضغط الخارجي يمثل العامل الأول لعدم الفاعلية بالمؤسسات العمومية. يدعي Leibenstein بأن هذه المؤسسات توجد في أغلب الأحيان في وضعية احتكار وهذا ما يساعد على محيط قار ولا يحفز هذه المؤسسات على بذل جهد دائم بحثا عن المنافسة<sup>3</sup>. علاوة على ذلك فإن العجة الأخرى التي يذكر Leibenstein لتفسير النتائج السيئة للمؤسسات العمومية تكمن في قدرتها على البقاء. وبالفعل فإن المؤسسات العمومية، لا تموت ما دامت السياسة المالية والنقدية للدولة قابلة للتمدد للحد من إمكانية الإفلاس، (harold 1966)(Leibenstein (1988, Nakoulma 2000) ، فضلا عن ذلك فإن تعدد أهداف المؤسسات العمومية تشكل في حد ذاتها حسب leibenstein ، (ليبينشتان 1978 )

عدم فاعليتها،

نظرية التسيير العمومي الجديد ظهرت هذه النظرية ببريطانيا العظمى في بداية الثمانينات تحت حكم

(Margaret Thatcher) وفي دول أخرى ذات تقاليد أنجلوسكسونية وهي نمط للتسيير يهدف إلى إدخال قيم وطرق تسيير المؤسسة الخاصة إلى المؤسسات العامة وتهدفه نظرية التسيير العمومي الجديد<sup>4</sup> من خلال توجيهها وخصائصها الجوهرية وتوجيهها نحو النجاح والفاعلية والوصول إلى الأهداف والشفافية والمسؤولية في تسيير المؤسسات العامة.

و في الخلاصة تظهر نظرية التسيير العمومي الجديد كإحدى الإصلاحات التي سبقته وشجعت ورافقت برامج توسيع قاعدة ملكية المؤسسات العمومية بطريقة ضمنية.

الإشكالية :

لمعالجة هذا الموضوع تطرح الدراسة على الإشكالية التالية :

<sup>3</sup>- س كراف X Greffe. 1981 التحليل الاقتصادي لسلطة المكاتب دار النشر إيكو نوميكا لنفس الكاتب / انظر كذلك إلى " الاقتصاد العام " نصوص مختارة ، دار النشر إيكو نوميكا 1975.

، مجلة Bruxelles التسيير العمومي الجديد: مفهوم ، بعض الأفكار ، نظرات واستنتاجات عملية" بروكسيل W-Bernrath-لارنراث 1998 ، <sup>4</sup> OSF.

فصل رقم أربعة : ربط بين نظريات نقل الملكية وتطبيقاتها في الجزائر

المؤلف : محمد بن عبد الواحد

➤ لماذا نقل الملكية ؟

➤ هل تمكنت الجزائر منذ 1995 إلى وقتنا هذا من تحقيق الأهداف المرجوة من نقل الملكية؟

و بالتالي فإن هذه الفرضيات أعطت الباحث القناعة بالقول

➤ الم يكن من الأحسن ان نتقدم تقدما محسوسا في وضع اليات السوق و في احادة هيكلية القطاع العام قبل الانطلاق في برنامج واسع لنقل الملكية و خاصة نقل ملكية المؤسسات الكبرى

(الاسئلة و الفرضيات).

لتحقيق هذه الدراسة نعتد على الفرضيات التالية:

✓ برنامج نقل الملكية في الجزائر لم يكن واقعي لا في محتواه و لا في طموحه؟

طرق وتقنيات النقل لم تكن مناسبة للظروف الاقتصادية والاجتماعية ؟

**المنهجية و الاليات :**

**تعمد الدراسة على الخطة المنهجية التالية**

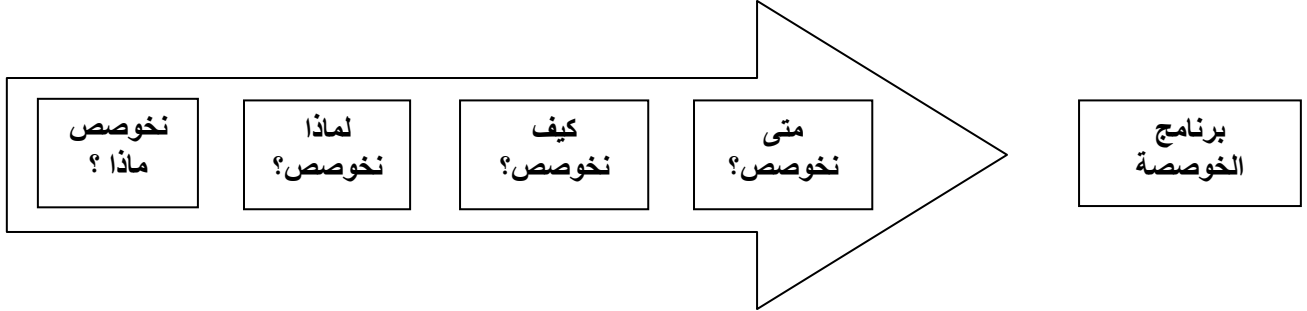
- الاطار النظري و الدراسات السابقة لموضوع نقل الملكية

-الاطار التطبيقي لتوسيع قاعدة الملكية الخاصة في الجزائر

-تجارب الدولية في توسيع قاعدة الملكية الخاصة.

-الدروس المستفادة من التجارب الدولية في توسيع قاعدة الملكية الخاصة

## الشكل 1. عملية التفكير المرتبطة بعملية الخوصصة.



من إعداد الباحث: محمد الوحد

## نتائج البحث و مناقشتها

### ربط بين نظريات الخوصصة وتطبيقاتها في الجزائر

إذا كانت الضرورة تقتضي أن تحل المؤسسة الخاصة محل المؤسسة العامة بخوصصة هذه الأخيرة و استبدال التخطيط بالسوق لاشك فيها فإن أسئلة ماذا، كيف و متى نقوم بالخوصصة، تبقى أسئلة إشكالية تثير إلى حد الآن كثيرا من النقاشات بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين والسياسيين و الاقتصاديين المعنيين في العملية مباشرة أو غير مباشرة.

منذ هذه المفارقة وبالنظر إلى حالة الجزائر تطرح الدراسة ثلاثة أسئلة نحاول الإجابة عنها وهي أسئلة قريبة من تلك التي طرحها فلاديمير أندراف (Wladimir Andreff) في تحليله للخوصصة في دول أوروبا الشرقية وهذه الأسئلة هي:

- ماذا: هل تم حصر برنامج ما هو قابل للخوصصة كما ينبغي؟، و هل هو واقعي في محتواه و في حجمه و في غايته؟

- كيف: هل طرق و تقنيات النقل التي تم اعتمادها سديدة بالنسبة للظروف الاقتصادية والاجتماعية؟

- ألم يكن علينا أن نتقدم تقدما محسوسا في وضع آليات السوق و في إعادة هيكلة القطاع العام قبل الشروع في إطلاق برنامج واسع للخصوصة و خاصة خصوصة المؤسسات العمومية الكبرى؟

إن هذه الدراسة تهتم بمسألة قابلية نقل خبرات الدول النامية إلى الحالة الجزائرية على ضوء الدروس المستخلصة من تجارب الدول الشرقية و من تجارب الدول السانرة في طريق النمو بعد الرجوع إلى نظريات الخصوصية الأساسية.

إن التحليل المترتب عنها مبنى على شقين:

- الشق الأول و يرجع بنا إلى نظريات الخصوصية الأساسية على ضوء التجارب الأجنبية و الدروس المستخلصة من حيلة خصوصة المؤسسات العمومية الجزائرية، و التطورات الحديثة حول المسألة بطرح إشكالية الواقعية و مدى صلاحية سياسة الخصوصية السريعة وخاصة بالدول السانرة في طريق النمو و التي غالباً ما يكون فيها الاقتصاد مفتكاً و لا يتوفر على أدنى شروط النجاح.

- و يحاول الشق الثاني حصر خصائص الخصوصية في الجزائر مقارنة بالنظريات الموجودة و بنماذج و طرق و تقنيات التحويل على ضوء التجارب الأجنبية و الدروس المستخلصة و يرتكز هذا التحليل على التساؤلات الثلاثة المذكورة أعلاه.

المطلب الأول: نظريات الخصوصية أمام متطلبات و صعوبات الانتقال:

لو تفحص الدراسات التي أجريت إلى اليوم حول تفوق المؤسسة الخاصة على المؤسسة

عمومية إلى نتائج لا جدال فيها، و يبدو أنها تقر بغياب أي تفوق جوهري للمؤسسات الخاصة فيما

يخص النتائج الاقتصادية، لأن: " هناك مؤسسات عمومية فعالة و أخرى غير فعالة، تماما مثلما يوجد هناك مؤسسات خاصة ذات كفاءة و أخرى بدون كفاءة" .

إن النقاش حول هذا الفارق في النتائج (أو الفعالية) تغذيه نظريتان أساسيتان: نظرية حقوق الملكية (أليشان) (Alichian) و ديمساز (Demsetz) 1972 و بنيت (Benet) و جونسون (Jonson)، (1980) ونظرية مفهوم الفعالية - س (X) (ه.ليبينستين (H. Leibenstein) ، (1978) ، نظريتان ناتجتان عن نظرية الاختيارات العمومية و نظرية حرية التصرف في التسيير (شارو (Charreaux) 1996، 1997) ، و نظرية التعرق (شيفر (Shiifer) و فيشني (Vishny) ، (1989) ، تعطيان توضيحا جيدا و حجبا جديدة حول الأسباب التي تفسر هذا الفارق.

إن العودة إلى هذه النظريات و ثناها بالعبر التطبيقية المستخلصة من تجارب الدول السائرة في طريق النمو، كما في البلدان أوروبا الشرقية التي هي في المرحلة الانتقالية و بالتطورات الحديثة حول الموضوع، يمكننا أن نقدمو ندافع بالبحج عن الفكرة التي مفادها: لا يمكن اعتبار خوصصة المؤسسات العمومية كحقيقة بل كعملية عمادية ينظر إليها كمكون لسياسة تنموية وطنية مرتكزة على الخصوصات التي باشرت عملية التحول.

و من المنتظر أن تمكننا هذه الفكرة من أن نفهم جيدا مبرر ضرورة التدرج الطويل، و مبرر المرحلة، و كثير من الواقعية أثناء عمليات التحويل حتى نحاول أن نعطي كل الأهمية:

1. إلى الوضع عمليات تحويل حقوق الملكية بنجاح و خاصة ملكية المؤسسات العمومية الكبرى.

2. إلى إعادة الهيكلة السابقة لـ "هيكلة صناعية مشوهة"، وهذا بمساعدة ومساهمة الشركاء.



3. إلى السعي، و خاصة بالنسبة للدول السائرة في طريق النمو، خلال التحولات الجارية إلى وضع اقتصاد مختلط يتعايش فيه القطاع الخاص و القطاع العام، في تكامل و بمنطق للتسيير الخاص في محيط تنافسي.

ترتكز الانتقادات الموجهة ضد القطاع العام على نقطتين أساسيتين:

ضعف نتائج المؤسسة العمومية قياسا بتراكم مجز الاستغلال و سوء تخصيص و استغلال الموارد المتاحة من طرف الدولة. و تساند هذه الانتقادات تفوق المؤسسة الخاصة على مستوى النتائج و تدافع عن الفكرة القائلة بأن القطاع العام قد أثبت قصوره و بأن الخوصصة السريعة و المكثفة أصبحت الحل الأخير لإعادة تأهيله. و يساند هذا الفارق في نتائج كثيرة لهذه النظريات و من بينها تلك التي ذكرناها أعلاه.

و لتدعيم أطروحتهم، يقدم أنصار نظرية حقوق الملكية حجة (يعتقدون أنها ثابتة) ألا و هي العلاقة السببية بين طبيعة الملكية و النتائج الاقتصادية للمؤسسة العمومية. و تؤسس حجتهم على آليات التحفيز التي يستعملها المساهمون (الأصيل) في المؤسسة الخاصة للدفع بالمسيرين (الوكيل) إلى حسن استخدام الموارد الموضوعة تحت تصرفهم و خلق القيمة المضافة ويؤكدون بالتالي أن المؤسسة الخاصة و لأنها مسيرة، في طريقة تشغيلها، بهذه الآليات، تحتوي على قدرة جوهرية لتظهر إقداما و فعالية أكثر من المؤسسة العمومية". إن الحجة المبنية على طبيعة الملكية غير كافية لوحدها، حسب اعتقادنا لتفسير الفارق.

لا جدال بالفعل أن كون المؤسسة العمومية ملكا للدولة لا يدفعها بالضرورة لأن تصبح غير فعالة و غير مربحة ماليا. و من جهة أخرى، إن الانتساب إلى القطاع الخاص لا يضمن أليا نتائج حسنة والعدد الهائل من مؤسسات القطاع الخاص، التي تسقط فريسة للإفلاس عبر العالم لدليل كاف على ذلك.

إن نجاح أو فشل مؤسسة يتوقف حسب اعتقادنا على وجهة الوسائل و الإجراءات التي يمارس بواسطتها الملاك سلطتهم التي تمنح لهم الملكية و الطريقة التي يعمل بها القادة (المسيرون) أثناء القيام بمهامهم أكثر منه طبيعة الملكية. كما يمكن للأسباب أن تكمن في مستوى آخر من التحليل ألا و هو تخلي الدولة عن صلاحيتها كمالك و بطبيعة الحال في غياب آليات التقييم و التحفيز بالمؤسسة العمومية و في المحيط المغلق (المحمي) التي تطورت فيه

و مما زاد من خطورة هذه الوضعية، التي تسهل عدم الفعالية، أن المؤسسة العمومية لم تكن خاضعة لانضباط قوى السوق مستفيدة من حماية دائمة ضد كل العقوبات التي قد تأتي من المحيط عن طريق الدعم الآلي للدولة محل شكل مساعدات، و إعادة بناء رؤوس الأموال المالية و بوسائل حماية أخرى، و خاصة تشريعية و تنظيمية تمنح لها إعادة مكانة لاحتكار فروع كاملة من النشاط الاقتصادي، بينما كان على المؤسسة الخاصة أن تواجه قوى السوق و أن تتحمل آثار الاحتكارات العمومية و مواجهة الحيرة المرتبطة بالمحيط بقابليتها على المنافسة و قدرتها الجوهرية على توليد أرباح إنتاجية لضمان تجديد مزاياها التنافسية.

إن الأهداف المتعددة التي كانت تتبعها المؤسسة العمومية و الحماية التي كانت تستفيد منها، ردا على ذلك، كانت في الحقيقة متناقضة و أهدافه الفعالية و البحث عن الأرباح الإنتاجية. هذه الأهداف التي صرفتها عن مهمتها الطبيعية، غالباً ما كانت ذات طابع اجتماعي و حتى سياسي في بعض الأحيان، فلقد حول الدور السياسي للمؤسسة، إلى أداة رهن إشارة السلطة السياسية مبررة و حامية شرعيتها و سلطتها في نفس الوقت. و بالفعل كان لهذا التصور للمؤسسة انعكاسات عميقة، سواء على ثقافة مسيرتها و إجراءاتها أو على توازناتها المالية، بحيث ساعد على ثقافة قوية لسلطة المكاتب بدون نتائج اقتصادية، و تخوف من المخاطر عند المسيرين مع تراخ في البحث عن الفعالية.

إن تعدد الأهداف ذات طبيعة متناقضة، غالباً ما تتولد عنها حسب نظرية الفعالية - س (X) عوامل لعدم الفعالية - س (X) بالمؤسسة العمومية. هذه العوامل هي:

- وضعية احتكار يبعدها عن انضباط السوق و العقوبات الناتجة عنه (الإفلاس).

- تغطية دائمة لعجز الاستغلال،

- تبرة المسيرين و تحكيم الوزارات الوصية في تعيين و استبدال هؤلاء المسيرين على السواء.

انطلاقاً من وجهة النظر هذه، فإن الفرق في النتائج بين المؤسسة العمومية و المؤسسة الخاصة ملموس و مهم، لأن هذه الأخيرة لا تتحمل أوامر الدولة لضمان الشغل للجميع أو لتكون أداة لإعادة التوزيع أو لخدمة السلطة السياسية للبلد، كما أن مسيرها، و بخلاف المؤسسة العمومية، قد تم توظيفهم على أساس معايير أساسها الكفاءة و المهارة رافضة أي شكل آخر من أشكال التعيين وخاصة الجهوية و القرابة و العشائرية السياسية و التبعية التي تساعد على الرشوة و القمع.

رغم كثرة الأطروحات التي تبرهن على عدم فعالية المؤسسة العمومية، لم تكن الخوصصة أبداً أولوية في الدول السائرة في طريق النمو، كما هو الحال في الجزائر، رغم أزمة المديونية في بداية سنوات 1980 و رغم ظهور اختلالات في التسيير بالقطاع العمومية منذ سنوات 1970.

إن السبب الفاصل الذي دفع بكثير من الدول بتبني مبدأ خوصصة المؤسسات العمومية و بكثير من الدول السائرة في طريق النمو، و هي حالة الجزائر أيضاً، يكمن في تفاقم أزمة المديونية و خاصة في الربط بشروط (ضغوطات) مؤسسات التمويل الدولية (صندوق النقد الدولي و البنك العالمي) أكثر منه في الخسائر الهيكلية الثقيلة و في عدم الفعالية في استخدام الموارد المتاحة و الإنتاجية للقطاع العام.

و رغم أن القطاع العمومي لم يتمكن من الوصول إلى الأهداف المحددة له في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية بسبب عدم فعاليته، فإنه لعب دورا فاصلا لا ينكره أحد في الاستقرار الاجتماعي والسياسي لهذه الدول، بحيث أنه كان يسمح بضمان الشغل للجميع و إعادة التوزيع (سياسة اجتماعية)، كما كان فضاء لاقتسام الدخل النفوذ السياسي (إجماع سياسي بين أصحاب السلطة). إن مبدأ نقل حقوق ملكية الدولة على المؤسسات العمومية إلى الفاعلين الخواص أكثر إقداما و أكثر فاعلية في تخصيص الموارد، والمسلم به في كل الدول السائرة في طريق النمو أو الشرقية التي هي في المرحلة الانتقالية، غير أن تجسيده الفعلي يلقى بعض الصعوبات والعراقيل من كل نوع: "ألا يكمن السبب الرئيسي بحق في رفض الدول، عن وعي أو بدون وعي، أن ترى نفسها قد نزعته منها" بعدما كانت تستخدم كوسيلة سياسية واجتماعية للمؤسسة العمومية؟".

## الخاتمة :

لقد كشفت الدروس الخاصة بالخبرات الأجنبية، بأن كل سياسة نفل و توسيع قاعدة الملكية، هي في أمس الحاجة إلى تسيير فعال، يعتمد أساسا على أهداف واضحة، وعلى استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار للوقائع واحتياجات الاقتصاد الوطني وضغوطات المحيط السياسي والاجتماعي والثقافي، وذلك قصد تنفيذ وتطبيق الكيفيات والتقنيات التي تسمح ببلوغ الأهداف المسطرة. كما أن نجاح عملية توسيع قاعدة الملكية الخاصة بالجزائر، يتطلب تسيير ناجح وخاضع لشروط حازمة. و تظل عملية نفل ملكية المؤسسات العمومية، من دون أدنى شك ضرورة في معناها المحدد بشأن عمليات تحويل حقوق ملكية الدولة نحو ممثلين خواص، غير أنها غير كافية لوحدها لبلوغ النتائج المرجوة. و قد لا يمكنها أن تكون هدفا في حد ذاتها، أو علاج لمشكلة فعالية المؤسسات العمومية، ولكن يتعين عليها من جهة أخرى أن تؤخذ على أساس أنها عنصر من العناصر المهمة ضمن برنامج الإصلاحات الواسعة النطاق، التي تميل تارة نحو اجتماع شروط نجاح نقل

---

و توسيع قاعدة الملكية الخاصة الملكية، ونحو إنشاء اقتصاد من خلال ميكانيزمات السوق، تارة أخرى.

إن من الوهم أن نرغب في نقل ملكية المؤسسات المستدانة و العاجزة كليا، من دون أدنى آفاق فورية للمكاسب المالية ولا علاج تحضيري مسبق ومناسب للنجاح فتوسيع قاعدة الملكية أيضا.

### المراجع :

ANDREFF W., Privatisations et le secteur public dans les pays de l'Est, ROSES, 1991,207p.

ANDREFF W., « Techniques et expériences de privatisation : La successtory's des privatisations en France et les besoins actuels des pays de l'Europe de l'Est »,Fondation Européenne de la science, Davos, septembre 1990.

ANDREFF W., « une approche comparative des privatisations : l'exemple français est-il transposable ? », Reflets et perspectives de la vie économique, Tom XXXII, 1993,170p.

ANDREFF W., Le modèle Français de privatisation et ses enseignements pour l'Europe Centrale et Orientale ROSES/CNRS, 1991,19p.

ANDREFF W., Les perspectives du secteur public à l'Est et à l'Oust, ROSES/URACNRS,UMPF Grenoble, octobre, 1994,320p.

ANDREFF W, La crise des économies socialistes. 193 Grenoble.PUG.

---

**BENACHENHOU A.**, Algérie, La modernisation maitrisée, 2004, 152p.

**BENACHENHOU M.**, Crise économique, hogra et tribalisme, Alger, Editions Dahlab, 1999,39p.

**BENISSAD H.**, L'ajustement structurel : L'expérience du Maghreb, Alger, OPU, 1999, 113p. « Les

**BOUZIDI A.**, Les années 90 de l'économie algérienne : Les limites des politiques conjoncturelles, Alger, ENAG, 1992,217p

**BOUZIDI A.**, Questions sur le mode de Fonctionnement de l'économie algérienne, Alger, ENGA, 1985, 135p

**Bouin et Morisson**, cités par B. Nicot, Aschat, la privatisation dans les pays de l'Est... ,op. cit., p. 194

المؤلف : زوانج عريسية و كرنوف محمد حبيب

## مقدمة:

النظام الجبائي الجزائري تصريحي حيث أنه يمنح الحرية النسبية للمكلفين بتقديم تصريحاتهم الضريبية المكتتبة، الموافقة لنشاطاتهم و مداخيلهم الحقيقية من تلقاء أنفسهم، لذا فمن الطبيعي أن يلجأ بعض الأفراد إلى محاولة التخلص من أداؤها بشتى الطرق، و هذا ما يعود بأثار وخيمة و سلبية على الحصيلة الضريبية. و للحد من هذه الظاهرة أقر التشريع الجبائي ما يسمى بالرقابة الجبائية، و هي تعتبر من أهم الإجراءات و الوسائل الفعالة للحد من المشاكل و الحل لعديد من الأزمات الاقتصادية، السياسية و الاجتماعية، و فعاليتها و استمرارها مرهون بمدى استجابة المكلفين لواجباتهم الضريبية، و الحد من الظواهر الخطيرة كالتهرب و الغش الضريبي و ذلك بغية زيادة الحصيلة الضريبية و كذلك الزيادة في الإيرادات الجبائية للدولة، و لهذا الغرض كلفت الإدارة الجبائية لتقوم بهذه المهمة، و قد خصت مصلحة خاصة تسمى بالمديرية الفرعية للرقابة الجبائية على مستوى مديرية الضرائب الولائية، و سخرت الإمكانيات المادية و البشرية للقيام بمهمة الرقابة على أحسن وجه.

خل ضوء ما سبق تظهر لنا إشكالية البحث والتي يمكن صياغتها فيما يلي:

**ما هي العوامل التي تحكم فعالية الرقابة الجبائية في الجزائر بالقيام بدورها في تحسين التحصيل الضريبي و مكافحة التهرب الضريبي؟**

انطلاقا من هذه الإشكالية تم طرح جملة من التساؤلات الفرعية والتي يمكن اختصارها فيما يلي:

- ماهي الهيئات الجبائية المكلفة بالرقابة الجبائية في الجزائر؟
- كيف تتم عملية الرقابة الجبائية في الجزائر؟
- ما مدى فعالية الرقابة الجبائية بالمديرية الجهوية للضرائب وهران في تحقيق أهدافها؟
- ما هي العوامل التي تؤثر على تحقيق اهداف الرقابة الجبائية؟

فصل رقم خمسة : العوامل المؤثرة على فعالية الرقابة الجبائية في الجزائر - دراسة حالة المديرية الجبوية للضرائب بوهران-

المؤلف : زوانج عريسية و كرنوف محمد حبيب

## الفرضيات:

لقد بنينا إشكالية هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

- تفعيل الرقابة الجبائية لا يتوقف فقط على السياسة الجبائية المتبعة بل يتوقف على مدى فعالية ونشاط الهيئات المكلفة بالرقابة الجبائية.
- فعالية الرقابة الجبائية تتأثر بعوامل خارجية تعيق عمل المراقبين الجبائيين.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- إعطاء إطار مفاهيمي وتصويري للنظام الضريبي و الرقابة الجبائية.
- إعطاء حلول علمية لتفعيل الرقابة الجبائية.

## المنهج المتبع:

حتى تتمكن من الإجابة على الإشكالية وإختيار صحة الفرضيات المطاوعة، إرتكزنا على دراسة حالة، أي إتباع منهج وصفي (تصويري) تحليلي وذلك بعرض مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالنظام الضريبي وآليات التحصيل، الرقابة الجبائية، ثم القيام بالدراسة التطبيقية للبحث المتمثلة في دراسة فعالية الرقابة الجبائية في مكافحة التهريب الضريبي بالمديرية الولائية للضرائب لولاية وهران فرع وهران غرب في الفترة ما بين سنة 2016 و سنة 2020.

## الدراسات السابقة:

- لياس قلاب ذبيح، مساهمة التدقيق المحاسبي في دعم الرقابة الجبائية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2012، تهدف الدراسة إلى دراسة دور التدقيق المحاسبي



المؤلف : زوانج غريسية و كرنوفة محمد حبيب

في تدعيم الرقابة الجبائية، و قد اعتمد على دراسة ميدانية على بعض الحالات من مختلف أشكال الرقابة و توصل الباحث من دراسته إلى أن الرقابة الجبائية إجراء يهدف إلى التحقق من مدى صحة المعلومات عامة والمحاسبية خاصة المصرح بها من طرف المكلّف.

● قهروش سمية، دور المراجعة الجبائية في تحسين جودة التصريحات الجبائية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة ورقلة، 2012، كان المدفوع من هذه الدراسة معرفة الدور الذي تلعبه المراجعة الجبائية في تحسين جودة تصريحات المكلّفين بالضريبة. و قد ارتكزت على دراسة استنبائية على المراجعين الجبائيين في مديرية الضرائب لولاية بسكرة. توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى أن الرقابة الجبائية أداة هامة في الإدارة الجبائية لتحسين جودة التصريحات الجبائية كما تساهم أيضا في الحد من التهريب الضريبي كما استنتجت نقص في الكفاءة المهنية لدى المراجعين الجبائيين لإدارة الضرائب بولاية بسكرة.

● بسام أحمد ورنان مختار، أهمية المراجعة الجبائية في تحديد الوعاء الضريبي الحقيقي للمكلّف بالضريبة، الملتقى الوطني الرابع حول تأهيل مهنة التدقيق لمواجهة الأزمات المالية والمشاكل المحاسبية المعاصرة للمؤسسات، جامعة الأغواط 2013، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية دور المراجعة الجبائية في تحديد اطار الوعاء الضريبي للمكلّف بالضريبة. عن طريق دراسة ميدانية في مديرية الضرائب لولاية الأغواط ، توصل الباحثان إلى أن المراجعة الجبائية قادرة على تحديد الوعاء الضريبي الحقيقي، شريطة توفر الوسائل المادية والبشرية ذات الكفاءة التي من شأنها دفع المكلّف بالضريبة إلى الإلتزام الضريبي والتصريح السريع بالأوعية الضريبية، كما أن المراجعة الجبائية تحد من ظاهرتي الغش والتهريب الضريبي.

فصل رقم خمسة : العوامل المؤثرة على فعالية الرقابة الجبائية في الجزائر - دراسة حالة المديرية الجهوية للضرائب بوهران-

المؤلف : زوانج غريسية و كرنوفة محمد حبيب

قصد الإحاطة بجميع جوانب الموضوع وكذا إختبار صحة الفرضيات الموضوعية قيد الدراسة والتطرق لمختلف جوانبه، سنقوم بالتعريف بالرقابة الجبائية وأنواعها.

ثم اعتمادا على الدراسة التطبيقية سنقيس تطور الرقابة الجبائية عن طريق بعض المؤشرات على مستوى المديرية الفرعية للرقابة الجبائية التابعة للمديرية الولائية للضرائب فرع وهران غرب.

لنصل في الأخير إلى خاتمة تتضمن مجموعة من النتائج مع تأكيد الفرضيات وكذا مجموعة من التوصيات.

## 1- ماهية الرقابة الجبائية:

لقد شاع مصطلح الرقابة في مختلف المجالات اليومية والعلمية حيث تعددت وتنوعت التعاريف المرتبطة بها فنجد مستعملا من ناحية الرقابة الدينية باضطلاع الله على أعمالنا اليومية ومن الناحية العملية باطلاع المسؤول على قيامنا بالعمل، وبالتالي فالرقابة هي التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفق الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة، أما موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها مع منع تكرارها<sup>1</sup>.

## 1 - 1 - مفهوم الرقابة الجبائية:

تم تقديم عدة تعاريف للرقابة الجبائية نذكر منها:

<sup>1</sup> حمدي سليمان، الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية، مكتبة دار الثقافة الأردن، 1998، ص 13.

فصل رقم خمسة : العوامل المؤثرة على فعالية الرقابة الجبائية في الجزائر - دراسة حالة المديرية الجهوية للضرائب بوهوان -

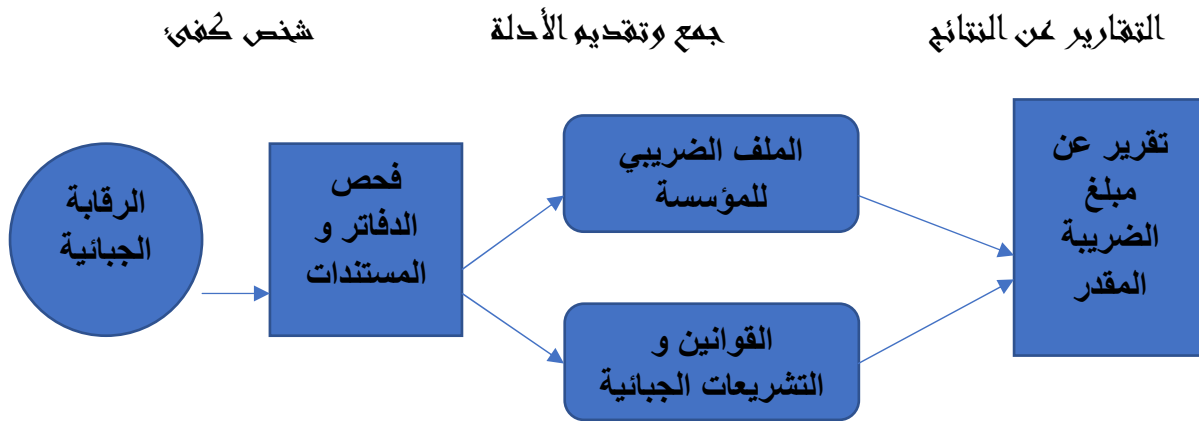
المؤلف : زوانج غريسية و كرونوف محمد حبيب

**التعريف 1:** هي مجموعة العمليات المطبقة من قبل المختصين في الإدارة الجبائية، هذه الأخيرة بإمكانها إتخاذ عدة أشكال في إطار منتظم تحت نصوص العدالة التي تهدف إلى التأكد من احترام القوانين الجبائية بتجنب كل ما ينتج من مخالفات وتجاوزات.<sup>2</sup>

**التعريف 2:** أنها العملية التي تسعى من خلالها الإدارة إلى التحقق من أن ما حدث هو الأمر الصحيح والذي يجب أن يحدث وإذا لم تتحقق هذه النتيجة فينبغي القيام بالتعدلات اللازمة من أجل الوصول إلى تلك النتائج.<sup>3</sup>

ومما سبق يمكن بلورة مفهوم الرقابة الجبائية على أنها تشخيص محتوى الكتابات المحاسبية المصرح بها من قبل المكلف بالضريبة بما يتلائم مع القواعد والقوانين الجبائية الموضوعية من قبل الإدارة الجبائية المكلفة بالتحصيل والتحرك السريع للقضاء على التلاعبات الجبائية بفعالية تضمن عدم تكرارها في المستقبل.

**الشكل رقم 1: الرقابة الجبائية.**



<sup>2</sup> مصطفى عوادي، يونس زين، الرقابة الجبائية على المكلف بالضريبة في النظام الجبائي الجزائري، الطبعة 2، دار الأثار للنشر والتوزيع، الجزائر، 2000، ص 11.

<sup>3</sup> العيد صالح، الوجيز في شرح قانون الإجراءات الجبائية، الطبعة 2، دار هومة للنشر الجزائر، 2006، ص 32.

المؤلف: زوانج عريسية و كرنوفة محمد حبيب

المصدر: سمية إبراهيمي وميادة بلعياش، مساهمة المراجعة الجبائية في مكافحة الغش والتهرب الضريبي لتفعيل مبادئ حوكمة الشركات، البحوث الاقتصادية العربية، العددان 27-28/2014.

## 1-2- أهداف الرقابة الجبائية<sup>4</sup>:

إن الهدف الرئيسي للرقابة الجبائية هو مكافحة التهرب الضريبي وذلك من خلال التحقق من أن وعاء الضريبة لم يكن محل إنقاص أو تخفيض أو تدليس في التصريحات الجبائية والبيانات الدورية المقدمة للمصلحة كما تهدف الرقابة الجبائية إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما:

- الرقابة الجبائية تهدف إلى متابعة التصريحات الجبائية من أجل تحديد الوعاء الضريبي.
- الرقابة الجبائية تهدف إلى إكتشاف العمليات التدليسية.
- الهدف المالي والاقتصادي: تهدف الرقابة الجبائية إلى المحافظة على الأموال العامة من الضياع بمختلف أشكالها بغرض زيادة الإيرادات الخزينة العمومية وبالتالي زيادة الأموال المتاحة للإنفاق مما يؤدي إلى الرفاهية الاقتصادية للمجتمع.
- الهدف الإداري: يكمن هدفها الإداري بزيادة فعاليتها من خلال المعلومات التي تقدمها ويتجلى:
- تحديد الإنحرافات وكشف الأخطاء يساعد الإدارة في المعرفة والإلمام بأسبابها وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة المشاكل التي تنجم عن ذلك.
- تساعد الرقابة بإعداد الإحصائيات كنسب التهرب الضريبي.

<sup>4</sup>العياشي عجلان، ترشيد الرقابة الجبائية على قطاع البنوك والمؤسسات المالية لحوكمة أعمالها ونتائجها بالتطبيق على حالة الجزائر (مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأزمة الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 20-21 أكتوبر ص3.

المؤلف : زوانج غريسية و كرنوف محمد حبيب

- إمكانية كشف الثغرات القانونية التي تساعد على التملص من الضريبة ومحاولة إيجاد الحلول لها.
- المدفوع القانوني: وهو مدى مطابقتة ومسايرة مختلف التصرفات المالية للمكلفين للقوانين والأنظمة لذا وحرصا على سلامة هذه الأخيرة تركز الرقابة الجنائية على مبدأ المسؤولية والمحاسبة لمعاقبة المكلفين بالضريبة على أي إنحرافات أو مخالفات يمارسونها للتهرب الضريبي من دفع مستحقاتهم الضريبية.
- المدفوع الاجتماعي: يتمثل في:
  - تحقيق العدالة الجنائية بين المكلفين بالضريبة وهذا بإرساء مبدأ أساسي للإقتطاعات والمتمثل في وقف جميع المكلفين على قدم المساواة أمام الضريبة.
  - منع ومحاربة انحرافات الممول بمختلف صورها مثل السرقة والإهمال وتقصيره في أداء وتحمل واجباته إتجاه المجتمع.
- المدفوع القضائي: يتمثل في السهر على تطبيق التشريع الجنائي واحترام الحريات للأفراد، بهدف الحفاظ على الثقة المتبادلة بين الإدارة الجنائية والمكلف بالضريبة.

### 1-3- أسباب قيام الرقابة الجنائية ومبادئها:

أ- أسباب قيام الرقابة الجنائية: هناك عدة أسباب دعت إلى ضرورة نظام رقابي يقوم بمراقبة تصريحات المكلفين والحفاظ على حقوق الخزينة العمومية ومراقبة تنفيذ التشريعات الجنائية ونحصرها فيما يلي<sup>5</sup>:

- الرقابة الجنائية كوسيلة لمكافحة التهرب الضريبي: تقوم الرقابة الجنائية بمتابعة النظام التصريحي وذلك بإعتبار أن المكلف هو الذي يقوم بتحديد طرق فرض الضريبة وكذا

<sup>5</sup> Michel Bouvier -Marie charistine -l'administration fiscale en France-pub 1988 p47/48.

المؤلف : زوانج غريسية و كرنوفة محمد حبيب

التصريح بمدخيله للإدارة الجبائية وبالتالي فإن الرقابة الجبائية تهتم بمراقبة هذه التصريحات والتأكد من مدى مصداقيتها إلى جانب تطبيق مبدأ المساواة في الدفع.

- الرقابة الجبائية كوسيلة لمحاربة التهرب الضريبي : تتعدد أسباب و دوافع التهرب و الغش الضريبي سواء عن طريق إنتهاج أساليب شرعية أو غير شرعية، و لأن التهرب يمس بإحدى إيرادات الخزينة العمومية و المتمثلة في الضريبة فإن القضاء عليه يعتبر من الصور الرئيسية التي تسعى الإدارة لضريبة إلى تحقيقها، و تقوم المصالح الجبائية بذلك بالإستعانة ببعض الأساليب التي تعتبر الرقابة الجبائية من أفضلها و أنجعها و ذلك بإختبارها مثل أداة ضمان من أجل مكافحة مختلف الممارسات التدليسية و القمع و كافة محاولات التهرب و تسليط أقصى العقوبات على المتهربين.

ب- مبادئ الرقابة الجبائية: تهدف الرقابة الجبائية إلى المحافظة على الأموال العامة بمختلف أشكالها وخاصة من التهرب الضريبي بهدف زيادة إيرادات الخزينة العمومية وتوجيهها لتحقيق أهداف الدولة، ولكي تؤدي الرقابة مهامها لابد من توافر المبادئ الأساسية لها والمتمثلة في إقامة نظام جبائي محكم وتحسين العلاقة بين الإدارة الجبائية والمكلفين.

- إقامة نظام ضريبي محكم: يعتبر النظام الضريبي من بين المفاهيم الأساسية للرقابة الجبائية حيث تنعكس نوعية السلطة التشريعية في المجتمع على التشريعات التي تسنها بصفة عامة، ومن بينها النظام الضريبي، ولذلك فإن تطبيق الرقابة الجبائية يتطلب نظام ضريبي فعال وهذا من خلال:

- تبسيط صياغة التشريع الضريبي حتى يتسنى للمكلفين فهمه، إذ يجب أن تكون القوانين والنصوص التشريعية واضحة وسهلة الأسلوب.

- تحقيق العدالة الضريبية، أي أن تكون المعاملة الضريبية متساوية بين المكلفين بالضريبة.

- ترقية و تطوير الإدارة الجبائية: إن التشريع الضريبي لا يكفي لمحاربة التهرب الضريبي مالم يرفق بإدارة جبائية فعالة، و التي يجب توفرها على مستوى عال من التطور و الكفاءة

إضافة إلى توفرها على الإمكانيات البشرية و المادية اللازمة، و التي تمكنها من أداء وظيفتها على أحسن وجه، إلا أن اليد العاملة لا تفي بالغرض إذا لم تكن ذات خبرة و كفاءة، و لذلك فمن الضروري العمل على رفع من كفاءة الموظفين و تكوين إطارات متخصصة في مجال الضرائب و الرقابة الجبائية إضافة إلى إجراء تربيكات لموظفي و أعوان الإدارة الجبائية و وضع برامج تكوينية تتماشى مع التحديات التي يشهدها النظام الجبائي، كما تتمثل الإمكانيات المادية في توفير الشروط الأساسية للإدارة الجبائية من أماكن عمل ملائمة تعطي إنطباعا جيدا لدى الموظفين، إضافة إلى توفر أجهزة الإعلام الآلي و وسائل الإتصال الحديثة، كما ينبغي تحفيز موظفي الإدارة الجبائية من خلال رفع أجورهم كتوفير الخدمات اللازمة لهم.

## 2- أشكال الرقابة الجبائية ومراحلها في الجزائر:

2-1- أشكال الرقابة الجبائية في الجزائر: تعتبر الرقابة الجبائية الأداة الأساسية في إعداد و تشخيص المؤسسة وبالتالي فهي تضم مهمة إحتياطية تهدف إلى التحكم في الجانب الجبائي لها، الأمر الذي أدى إلى بروز أشكال و صور جديدة للرقابة الجبائية يتوجب إستعمالها في الوقت المناسب و حسب أهميتها في حدود ما هو مقرر في التشريعات و التقنيات المنظمة لها والتي تتمثل في<sup>6</sup>:

• الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم من طرف أعوان الإدارة في المكاتب بناء على الوثائق التي بحوزتهم و مقتضية الضرائب هي المصلحة المكلفة بالقيام بهذا النوع من الرقابة دوريا و لأهداف مسطرة مسبقا وهي تأخذ صورتين:

أ- الرقابة الشكلية: تبدأ الرقابة الشكلية منذ استلام المصالح المعنية للتصريحات الجبائية المرسله أو المودعة من قبل المكلفين، سواء تصريحات شخصية أو تصريحات مهنية و يتم

<sup>6</sup> ناصر مراد، التهرب والغش الضريبي في الجزائر، دار قرطبة للنشر والتوزيع 2004 ض 45.

المؤلف : زوانج غريسية و كرونوف محمد حبيب

تدقيقها بطريقة منتظمة و غير انتقائية و ذلك عن طريق الفحص الشكلي للعناصر المصرح بها و تسوية الأخطاء إن وجدت، و تتم أيضا عن طريق إجراء مقارنة بين المعلومات المتأتية من التصريحات G50 ، و تلك المذكورة في التصريح السنوي مع المعلومات التي تحصلت عليها الإدارة الجبائية من كشوفات الربط، بطاقات المعلومات و قوائم العملاء التي تمتلكها ، و تهدف هذه الرقابة إلى تصحيح الأخطاء الملحوظة في التصريحات و يسمح أيضا بالمساعدة في برمجة الملفات للرقابة المعمقة فيم بعد.

ب- الرقابة على الوثائق: هي مجموعة العمليات والفحوصات الدقيقة التي تتم على مستوى المكتب، فتقوم الإدارة الجبائية بمقارنة المعلومات المصرح بها بالمستندات الملحقة بالتصريح وكذا جميع المعلومات والبيانات التي هي بحوزة الإدارة الجبائية، ويمكن للمحقق طلب تبريرات أو توضيحات من طرف المكلف إذ لزم الأمر وترتكز أهداف الرقابة على الوثائق في:

- قيام مصلحة التحقيق بإجراء فحص دقيق وشامل لجميع التصريحات المكتتبة والمقدمة من طرف المكلفين بالضريبة.
- طلب معلومات إضافية من المكلف بالضريبة.
- التأكد من معدلات الضريبة في كل نشاط.

• الرقابة الخارجية: هي جميع التدخلات المباشرة التي يقوم بها الأعوان المحققون للأمانة التي يزاول فيها المكلفون بالضريبة نشاطاتهم، إذ تهدف إلى التأكد من صحة ونزاهة الإقرارات المصرح بها من خلال الفحص الميداني للدفاتر والوثائق المحاسبية وكذا جميع الوثائق الملحقة وتبريراتها اللازمة في محاولات كشف احتمالاته للتهرب، مع مقارنة العناصر والمعطيات المصرح بها مع تلك الموجودة على أرضية الواقع وهي تندرج تحت الأشكال التالية:

أ- التحقيق في المحاسبة: هو التحقيق في جميع العمليات الرامية إلى مراقبة التصريحات الجبائية المكتتبة من طرف المكلفين بالضريبة، يجب أن يتم التحقيق في الدفاتر والوثائق المحاسبية بعين المكان مانعاً في حالة طلب معاكس من طرف المكلف



المؤلف : زوانج غريسية و كرنوف محمد حبيب

بالضريبة يوجه كتابيا، وتقبله المصلحة أو في حالة قوة القاهرة يتم إقرارها قانونا من طرف المصلحة<sup>7</sup>.

وطبقا لمضمون نص المادة 1-20 من قانون الإجراءات الجبائية تشرع إدارة الضرائب بإجراء التحقيق المحاسبي وفق الشروط التالية:

- 1- الرقابة تمس الجانب المحاسبي والجبائي للمكلفين بالضريبة سواء أكانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين خلال 04 سنوات الماضية (الغير قابلة بالتقادم).
- 2- القيام بالرقابة من صلاحيات الأعموان لهم رتبة على الأقل مفتش الضرائب مع توفر لديهم بطاقات الإنتداب.
- 3- تمارس الرقابة مهما كانت سنوات الحفظ (كتابية أو إعلام الي).
- 4- لا يمكن البدء في التحقيق إلا بعد تسليم المكلف بالضريبة إشعار بالتحقيق مع ميثاق المكلفين، ومنحه مدة 10 أيام لتقديم المحاسبة، مع ذكر سنوات التحقيق وأنواع الضرائب المعنية، وألقاب المحققين ورتبهم، لا سيما إجراء المعاينة المحاسبية والجرد المادي.
- 5- لا يمكن البقاء في عين المكان لأكثر من 03 أشهر لكل سنة مالية بالنسبة للمؤسسات الخدمية والمؤسسات الأخرى شرط أن يقل رقم الأعمال عن 2 مليون دج.
- 6- لا يمكن البقاء في عين المكان أكثر من 06 أشهر لكل سنة مالية بالنسبة للمؤسسات التي يتراوح رقم أعمالهم بين 05 و 10 مليون دج على التوالي، وفي جميع الحالات لا تتعدى السنة.
- 7- يرسل الإشعار بإعادة التقييم للمكلف بالضريبة مقابل وصل الاستلام بصفة شخصية، بشرط أن يكون مفصل مع ذكر الأحكام القانونية وتمنع لمدة 40 يوم للرد كتابيا مع إمكانية تقديم الوثائق الجديدة.

<sup>7</sup>المادة 1-20 من قانون الإجراءات الجبائية، وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب 2022، ص9-10.

فصل رقم خمسة : العوامل المؤثرة على فعالية الرقابة الجبائية في الجزائر -دراسة حالة المديرية الجهوية للضرائب بوهوان-

المؤلف: زوانج غريسية و كرنوفة محمد حبيب

8- في حالة عدم تقديم المحاسبة في اجال 10 أيام، يحرر محضر تحياجه الوثائق وتعطى له 08 أيام إضافية من إحضار الوثائق المحاسبية، في حالة عدم الإلتزام بهذا الأخير، يؤدي ذلك إلى التقييم الجزافي.

ب- التحقيق المصوب في المحاسبة: طبقا للمواد 20 مكرر 1، 20 مكرر 2 و20 مكرر 3 التي تنص على أنه يحق لإدارة الضرائب ب:

1- إجراء تحقيق لنوع أو عدة أنواع من الضرائب والفترة الزمنية المحددة، التي تقل عن سنة، عندما تكتشف الإدارة بوجود أعمال تدليسيه (حالة غش جبائي)، إلا أن هذه العملية لا تصل بصورة جيدة إلى عملية التدقيق المحاسبي.

2- يمنح كذلك للمكلف بالضربة 10 أيام من ميثاق المكلفين.

3- لا يمكن أن تستغرق مدة التحقيق أكثر من 02 شهرين، إلا في حالة الغش الجبائي، ويمكن إقتراحه على التحقيق المحاسبي.

4- تعطى للمكلف مدة 30 يوما لإدائه بملاحظاته مع إشعار بالتقييم.

5- إذا ثبتت حالات التدليس أو الغش الجبائي، فإنه سوف يفقد حقوقه الجبائية التالية:

- إلغاء بعض الإمتيازات الجبائية.
- إمكانية تجديد التحقيق المحاسبي.
- إعداد العجز التحفظي.
- تمديد أجال الرقابة.
- إلغاء الإستفادة من دفع 20% عند النزاع.
- التسجيل في بطاقة الغش.
- الغرامات حتى 100%.

ج- التحقيق المعمق في الوضعية الجبائية الشاملة (VASFE): هو مجموع العمليات التي تهدف إلى مراقبة التصريحات للدخول الإجمالية الخاضعة للضريبة على الدخل، وتكون بمقارنة الدخل المصرح بها مع إجمالي الدخل المحققة أثناء مسيرة الحياة<sup>8</sup>. كما يمكن لأعوان الإدارة الجبائية أن يشرعوا في التحقيق المعمق في الوضعية الجبائية الشاملة للأشخاص الطبيعيين بالنسبة للضريبة على الدخل الإجمالي، سواء توفر لديهم موطن في الجزائر أم لا، عندما تكون لهم التزامات متعلقة بهذه الضريبة<sup>9</sup>، حيث يقوم بهذا التحقيق مفتش الضرائب عن طريق إرسال إشعار بالتحقيق مرفق بميثاق المكلفين التي تمنح له مهلة 15 يوما مع إمكانية الإستعانة بمستشار يختاره هو.

- مدة التحقيق في عين المكان لا بد ألا تتجاوز سنة واحدة.
- تمنح إدارة الضرائب أجل 40 يوما لتقديم الملاحظات فيم يخص الإشعار بالتقييم، وفي هذه الحالة يحق للمكلف بالضريبة تقديم له جميع الشروحات الضرورية وأن يطلب مقابلة المسؤولين وإجراء الاجتماعات عند إختتام الأشغال، كما يمكن للإدارة منه 40 يوما إضافية في حالة ظهور عناصر جديدة.

## 2-2- مراحل الرقابة الجبائية:

تمثل مراحل الرقابة الجبائية في مجموعة من العمليات التي يجب على المدقق القيام بها بكفاءة ومهارة عالية لتحقيق هدفه وهذا ما يتم تناوله في هذا الصدد.

حتى ضمن السلامة العملية للرقابة الجبائية ينبغي على العون المكلف بالرقابة إتباع المراحل القانونية الممثلة في الشكل أعلاه، مع مراعاة النقاط التالية على ما تستلزمه كل مرحلة.

<sup>8</sup> Thierry Lambert, vérification fiscales personnelle économique, paris 1984 ; page 08.  
<sup>9</sup> المادة 1-21 مكرر من قانون الإجراءات الجبائية، وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب، 2022، ص 11.

- 1- إرسال إشعار للمكلف بالضريبة ومنحه مدة 10 أيام في حالة الرقابة المحاسبية والجبائية و 15 يوما في حالة الرقابة المعمقة للوضعية الجبائية الشاملة للشخص الطبيعي.
- 2- تسليم للمكلف بالضريبة ميثاق الرقابة الجبائية مع وصل الإستلام.
- 3- القيام بالزيارة الإجبارية الميدانية خلال اليوم الأول لتسليم الإشعار من أجل معاينة المخزون ومكتب المحاسبة للتأكد بوجود السجلات المحاسبية (الأساسية والثانوية).
- 4- العودة إلى المكتب من أجل التحضير للأعمال الابتدائية، من حيث إجراء التلخيصات اللازمة بعد القيام بسحب الملف الجبائي من المفتشية الضرائب المختصة.
- 5- بعد إنقضاء 10 أيام من التحضيرات يعود العون إلى حتبة المكان للبدء في إجراء التحقيق شريطة وجود جميع الوثائق المحاسبية، وإلا يعطى للتاجر مهلة إضافية مدتها 08 أيام تحدد شرط الخضوع التلقائي في إطار غياب المحاسبة<sup>10</sup>.
- 6- تحقيق مصداقية المنشأة محل التدقيق، والتحقق من أن السجلات والأشخاص القانونيين عليها يقومون بتدقيق الضريبة أي أن الزيارة الميدانية والزيارات الأخرى التي تليها هي زيارات تأسيسية لإختبارات القادمة التي اختيرت من قبل المدقق نتيجة لتقييمه المعلومات التي تم الحصول عليها<sup>11</sup>.
- 7- بعد إجراء الرقابة الشكلية والموضوعية يقوم المفتش بتحديد أسس الضريبة الجديدة بإستعمال عدة مناهج، حيث يحضر العون إشعار بالتقييم الأولي ويسلم إلى التاجر مع وصل الإستلام وتمنح له مدة 40 يوم للإجابة على الملاحظات.
- 8- خلال 40 يوم يمكن للمكلف أن يطلب تبريرات من الإدارة، وإجراء لقاءات من أجل وضع النقاط فوق الحروف.

<sup>10</sup> سميرة بوعكاز، مساهمة فعالية التدقيق الجبائي في الحد من التهرب الضريبي، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014 ص 108-110.

<sup>11</sup> سليمان الدالي، دور التدقيق الضريبي في إكتشاف التهرب الضريبي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سورية، العدد 1، 2015/01/19 ص 288.

فصل رقم خمسة : العوامل المؤثرة على فعالية الرقابة الجبائية في الجزائر - دراسة حالة المديرية الجهوية للضرائب بوهران-

المؤلف : زوانج غريسية و كرنوفة محمد حبيب

9- تحرير الإدارة التقييم النهائي مع الأخذ بعين الإعتبار جميع الملاحظات التاجر ويسلم له مقابل إيصال الإستلام.

تقوم الإدارة بتحرير الورد الفردي للأسس المستخرجة وترسل لقايس الضرائب من أجل الشروع في عملية التحصيل مع إمكانية اللجوء إلى المنازعات الجبائية.

### 3-دراسة وتحليل تطور الرقابة الجبائية:

تختلف نتائج الرقابة الجبائية باختلاف النشاط الممارس و الطبيعة القانونية للمكلف و كذا باختلاف أشكال الرقابة الجبائية المتبعة زيادة على اختلاف الاعوان المدققين. لذا سنقوم بالاعتماد على بعض المؤشرات الجبائية بدراسة إحصائية على تطور الرقابة الجبائية على مستوى المديرية الجهوية للضرائب وهران غرب في السنوات من 2016 إلى 2020.

### 3-1-دراسة تطور الرقابة الجبائية

#### أ-تطور الرقابة الجبائية حسب عدد الملفات :

سنتناول هنا دراسة بعض الإحصائيات المتعلقة بالرقابة الجبائية لمديرية الضرائب وهران - فرع وهران غرب- من خلال دراسة معرفة عدد الملفات الخاضعة للرقابة الجبائية مقارنة مع عدد الملفات الكلية على مدى السنوات الخمسة الأخيرة.

لتوضيح تطور الرقابة الجبائية حسب عدد الملفات خلال الفترة (2016-2020) للمديرية الولائية للضرائب وهران - فرع وهران غرب - نورد الجدول التالي:

فصل رقم خمسة : العوامل المؤثرة على فعالية الرقابة الجبائية في الجزائر - دراسة حالة المديرية الجهوية للضرائب بوهران-

المؤلف : زوانج غريسية و كرنوفة محمد حبيب

الجدول رقم 01: تطور الرقابة الجبائية حسب عدد الملفات لمديرية الضرائب بوهران تحري

2020		2019		2018		2017		2016		
عدد الملفات التي خضعت للرقابة	عدد الملفات المبرمجة	عدد الملفات التي خضعت للرقابة	عدد الملفات المبرمجة	عدد الملفات التي خضعت للرقابة	عدد الملفات المبرمجة	عدد الملفات التي خضعت للرقابة	عدد الملفات المبرمجة	عدد الملفات التي خضعت للرقابة	عدد الملفات المبرمجة	
47	55	46	63	40	55	35	48	17	25	التحقيق المحاسبي
35	35	28	28	30	30	20	20	25	25	التحقيق المصوب
30	30	36	36	30	30	32	32	40	40	التحقيق المعمق لمجمل الوضعية الجبائية
112	130	110	127	100	115	87	100	82	90	المجموع
21		17		23		19		13		عدد الملفات تم الإنطلاق فيها
39		34		38		32		21		العمليات غير المنتهية

المصدر: من إعداد الباحثين إستنادا على المعلومات المحصل عليها من المديرية الفرعية للرقابة بوهران تحري.

نلاحظ من خلال المعطيات المقدمة من طرف المديرية الولائية للضرائب فرع بوهران تحري أنه في السنوات الخمس (2016 - 2017 - 2018 - 2019 - 2020) تم مراقبة الملفات بالنسبة والتي تمثل نسبة الملفات التي خضعت للرقابة الجبائية مقارنة مع عدد الملفات الكلية المبرمجة وهذا ما يدل على وجود رقابة مستمرة ومتواصلة رغم وجود عدد قليل من أعوان الرقابة برتبة

فصل رقم خمسة : العوامل المؤثرة على فعالية الرقابة الجبائية في الجزائر - دراسة حالة المديرية الجسوية للضرائب بوهوان -

المؤلف: زوانج غريسية و كرونوف محمد حبيب

مفتش (06 نساء و 05 رجال) على مستوى المديرية الفرعية للرقابة الجبائية التابعة للمديرية الولائية للضرائب فرع وهران غرب (محل الدراسة).

ب- مؤشرات تنفيذ برنامج الرقابة الجبائية: من خلال الإعتماد على المعطيات الموجودة في الجدول رقم 01 قمنا بحساب المؤشرات تنفيذ برنامج الرقابة الجبائية حسب القوانين المالية والموجودة في الجدول رقم 02.

مؤشر الرقابة على الوثائق:

- حالة تنفيذ البرامج:

$$A = (\text{عدد العمليات التي خضعت للرقابة} / \text{عدد العمليات المبرمجة}) \times 100$$

$$B = (\text{عدد العمليات التي تم الإنطلاق فيها} / \text{عدد العمليات المبرمجة}) \times 100$$

- عدد الملفات المحقق فيها من طرف كل محقق:

$$C = (\text{عدد الملفات التي تم التحقيق فيها} / \text{عدد المحققين}) \times 100$$

- إتمام البرنامج السنوي:

$$D = (\text{عدد العمليات غير المنتهية في} N+1 / \text{عدد العمليات المبرمجة لسنة} N) \times 100$$

100

الجدول رقم 02: مؤشرات تنفيذ برنامج الرقابة الجبائية

	2020	2019	2018	2017	2016	
A	86,15%	86,61%	86,95%	87%	91,11%	
B	16,15%	13,38%	20%	19%	14,44%	
C	1018,18%	1000%	909,09%	790,90%	745,45%	
D	30,70%	29,56%	38%	35,55%	22,10%	

المصدر: من إعداد الباحثين إستنادا على المعلومات المحصل عليها من المديرية الفرعية للرقابة وهران غرب.

فصل رقم خمسة : العوامل المؤثرة على فعالية الرقابة الجبائية في الجزائر - دراسة حالة المديرية الجهوية للضرائب بوهوان -

المؤلف: زوانج غريسية و كرنوفة محمد حبيب

نلاحظ من خلال ما تم التوصل إليه أن مؤشرات تنفيذ برنامج الرقابة الجبائية على مستوى المديرية الولائية للضرائب فرع وهران غرب كانت جيدة بالنسبة للملفات التي خضعت للرقابة مقارنة مع الملفات المبرمجة و هذا رغم العدد القليل (11 مفتش) للعمال على مستوى المصلحة كما تدل هذه النسب على أنه لم تتم معالجة جميع الملفات و هو ما يعكس ضعف عملية الرقابة ، كما يتضح من خلال المؤشر D ضعف المصالح الجبائية في انجاز البرامج السنوية للرقابة حيث أنه لم يتم أبدا إتمام برنامج سنوي لسنة معينة من سنوات الدراسة خلال الثلاثي الأول من السنة التي تليها.

مؤشرات الموارد البشرية: تعتبر عملية تسيير الموارد البشرية أساس قيام العمل الجبائي لكونها العملية التي تحدد التركيبة البشرية التي تسهر على عملية الرقابة وعليه وضع المشرع الجزائري عدة مؤشرات تحدد الموارد البشرية ودورها في عملية الرقابة الجبائية، لكن في المديرية الولائية للضرائب فرع وهران غرب لم نقم بدراسة كل هذه المؤشرات نظرا للعدد الضئيل لأعوان الضرائب المتواجدين بمصلحة الرقابة الجبائية برتبة مفتش (06 من جنس أنثوي و05 من جنس الذكور).

- مدى تواجد الإطارات من فئة النساء:

$$E = (\text{عدد الأعوان من الإناث} / \text{عدد الإجمالي للعمال}) \times 100$$

- مدى تواجد الإطارات من فئة الرجال:

$$F = (\text{عدد الأعوان من الذكور} / \text{عدد الإجمالي للعمال}) \times 100$$

الجدول رقم 03: مؤشرات الموارد البشرية

مؤشر الموارد البشرية	E	F
النسبة	54,54%	46,46%

المصدر: من إعداد الباحثين إستنادا على المعلومات المحصل عليها من المديرية الفرعية للرقابة وهران غرب.



المؤلف : زوانج عريسية و كرنوف محمد حبيب

ويكفي أن نشير في هذا الصدد إلى أن من بين أسباب التهرب الضريبي هو نقص عدد الموظفين ونقص كفاءتهم المهنية.

### الختامة:

يبدل أعوان الرقابة الجبائية في المديرية الجسوية للضرائب بوهران عريب، مجهودات تظهر في عدد و بعض مؤشرات الرقابة الجبائية ، لكنها لا يمكن ان تصل إلى المستوى الذي يجعلها فعالة في مكافحة التهرب الضريبي نظرا لعدد من العوامل و الصعوبات. هذه الصعوبات إما متعلقة بالنظام الجبائي أو المكلفين بالضريبة أو أسباب أخرى.

### اختبار الفرضيات:

بناء على ما سبق توصلنا إلى أن :

تفعيل الرقابة الجبائية لا يتوقف فقط على السياسة الجبائية بل على مدى فعالية و نشاط الهيئات المكلفة بالرقابة الجبائية: هذه الهيئات تفتقر في الكثير من الأحيان، إلى الكفاءة المطلوبة و الإمكانيات البشرية و المادية و الحماية القانونية خلال القيام بمهمة الرقابة بالإضافة إلى نقص الموارد البشرية المكلفة بالرقابة بالمقارنة مع عدد المكلفين و الملفات محل الرقابة في اقصر الأجل و هذا ما يعيق مهمة الرقابة الجبائية في اكتشاف و مكافحة التهرب الضريبي.

فعالية الرقابة الجبائية تتأثر بعوامل خارجية تعيق عمل المراقبين الجبائيين: فغموض و عدم استقرار القانون الجبائي و عدم توفير المعلومات من طرف الهيئات الأخرى و الاقتصاد الموازي بالإضافة إلى نقص الوعي لدى المكلفين بالضريبة ، يجعل من المكلفين قادرين على التهرب من الضريبة باستغلال الثغرات القانونية في القانون الجبائي بحجة عدم وجود العدالة الضريبية.

من الحد من هذه الصعوبات نقتترح عدد من التوصيات:

المؤلف : زوانج عريسية و كرنوف محمد حبيب

- تسهيل الإجراءات الجبائية من خلال تأسيس الملف الجبائي، الوحيد والذي تصنفه وتتابع فيه كل التصريحات المختلفة للمكلفين بالضريبة.
- تفعيل ودعم التحقيق المصوب أو التحقيق الظرفي والذي يعتبر أقل شمولية وأكثر سرعة وأقل تعمقا من التحقيق المحاسبي، إذ أن خاصية التصوير لهذا التحقيق تمكن المراقبين من اكتشاف التصريح الضريبي فور وقوعه أو التصريح لدى الإدارة الجبائية.
- زيادة التشديد في العقوبات المفروضة على المكلفين المتهربين.
- العمل على استحداث آلية التصريح الإلكتروني للمكلفين بالضريبة حيث تهدف هذه الآلية إلى توفير للمكلفين بالضريبة إمكانية إرسال عن بعد وبكل أمان تصريحاتهم الملزمين بها وهذا بغية جعل التسيير العادي للضرائب أكثر سهولة وتقليل من تكلفة الوقت و الانتقال.
- تطبيق برنامج الامتثال الجبائي الإرادي على مستوى البنوك أي خلق التناسق بين الإدارة الجبائية والهيئات الأخرى التي يتعامل معها المكلف بالضريبة عن طريق تبادل المعلومات.
- إعداد برامج تكوينية دورية لأعوان الإدارة الجبائية وتحفيزهم عن طريق العلاوات والترقيات، مع جلب الكفاءات، وفتح مجال التسجيل أمام الأعوان الجدد.
- إعادة هيكلة المنظومة الجبائية مع متطلبات العصر وكثرة الملفات.
- القيام بندوات تحسيسية من أجل تقريب الإدارة الجبائية من المواطن وجعله يعي كل الوعي لمختلفة الإصلاحات الضريبية وهذا كونه شريك اجتماعي (السكان الاجتماعية، الصحة، المدارس....).

## المراجع:

- Michel Bouvier -Marie charistine -l'administration fiscale en France-pub 1988.
- Thierry Lambert, vérification fiscales personnelle économique, paris 1984.
- العياشي مجلان، ترشيد الرقابة الجبائية على قطاع البنوك والمؤسسات المالية لحكومة أعمالها ونتائجها بالتطبيق على حالة الجزائر (مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأزمة الاقتصادية الدولية والحكومة العالمية) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 20-21 أكتوبر.
- العيد صالح، الوجيز في شرح قانون الإجراءات الجبائية، الطبعة 2، دار هومة للنشر الجزائر، 2006.
- المادة 1-20 من قانون الإجراءات الجبائية، وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب 2022.
- المادة 1-21 مكرر من قانون الإجراءات الجبائية، وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب، 2022.
- حمدي سليمان، الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية، مكتبة دار الثقافة الأردن، 1998.
- سليمان الدالي، دور التدقيق الضريبي في إكتشاف التهرب الضريبي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سورية، العدد 1، 2015/01/19.
- سمية إبراهيمي وميادة بلعياش، مساهمة المراجعة الجبائية في مكافحة الغش والتهرب الضريبي لتفعيل مبادئ حوكمة الشركات، البحوث الاقتصادية العربية، العددان 27-28/2014.
- سميرة بوعكاز، مساهمة فعالية التدقيق الجبائي في الحد من التهرب الضريبي، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.

فصل رقم خمسة : العوامل المؤثرة على فعالية الرقابة الجبائية في الجزائر - دراسة حالة المديرية الجهوية للضرائب بوهران-

المؤلف : زوانج غريسية و كرنوفة محمد حبيب

- 
- لياس قليبج ذبيح، مساهمة التدقيق المحاسبي في دعم الرقابة الجبائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2011، ص3
  - محمد علاوي، دراسة تحليلية لقواعد تأسيس الضريبة، مذكرة لمتطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
  - مصطفى عوادي، يونس زين، الرقابة الجبائية على المكلف بالضريبة في النظام الجبائي الجزائري، الطبعة 2، دار الأثار للنشر والتوزيع، الجزائر، 2000.
  - ناصر مراد، التهريب والغش الضريبي في الجزائر، دار قرطبة للنشر والتوزيع 2004.

## المقدمة:

تشهد الظروف المحيطة بالمؤسسة تغييرات مستمرة نتيجة الانفجار المعرفي من جهة وثورة المعلومات والاتصالات من جهة أخرى لذا أصبح لزاما عليها أن تسعى بشكل فاعل لأن تبقى وتستمر ولا يتم ذلك إلا بالعمل على مواجهة شدة المنافسة، بتقديم أفضل المنتجات وبأسعار مناسبة استجابة لطلبات الزبائن الحالية والمستقبلية بصورة متميزة، والعمل على توليد حاجات جديدة بشكل مستمر، ولكي تحقق ذلك يستوجب أن تركز قدراتها وامكانياتها في مواجهة متغيرات البيئة وفحصها الدقيق لها، والعمل على تحديد الفرص والتحديات وكذلك المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز قدرتها اتجاه المنافسين لإحداث تغييرات أساسية في الأهداف والاستراتيجيات والأساليب؛ حيث إن الغاية النهائية التي تسعى إلى تحقيقها أية مؤسسة هي تحقيق النجاح المتمثل في ضمان البقاء والاستمرار، ولذلك تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها عبر أفق المستقبل الذي يمتد في حالات من المخاطرة وعدم التأكد وتقلب العوامل البيئية المختلفة، ولذلك فإن عملية التحليل البيئي هي عملية دائمة ومستمرة وذلك لضمان وضع تنافسي متميز من خلال تبني الخيار الاستراتيجي الذي يحقق رسالة المؤسسة التي تم تحديدها وفق الرؤية الاستراتيجية لأفاق المستقبل.

-الإشكالية: ما هي أهم الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة والتي تضمن لها القدرة على مواجهة المنافسة؟

-الأسئلة الفرعية: للإجابة على الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

-ما المقصود بالخيارات والبدائل الاستراتيجية؟

-ما هي الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة لمواجهة المنافس؟

-ما هي العوامل المؤثرة في تحديد ونجاح الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة؟

للإجابة على هذه الإشكالية والأسئلة الفرعية تم تقسيم الورقة البحثية إلى:

أولا- الإطار النظري للخيارات الاستراتيجية:

1- تعريف الخيار الاستراتيجي: يعرف الخيار الاستراتيجي حسب (Clueck & Jauch) بأنه: " قرار اختيار الاستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المؤسسة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الوظائف"، ويرى (Sawyer) أن الخيار الاستراتيجي هو: " البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة البدائل الممكنة بعد أن تتم تجربة البدائل والإبقاء على أفضلها وإجراء عملية تقييم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف"، ويذكر (Certo) بأن الخيار الاستراتيجي هو: " هو قرار يتم اختياره من بين مجموعة بدائل ويعتبر أفضل طريقة لتحقيق أهداف المؤسسة."

تتفق التعاريف السابقة في مجملها على أن الخيار الاستراتيجي هو اختيار البديل الأفضل من بين جملة من البدائل والذي يتيح للمؤسسة تحقيق أهدافها. أما فيما يخص تعريف البديل الاستراتيجي فهو حسب (Mc Clashan) حالة ناتجة من مقابلة نقاط قوة وضعف المؤسسة مع فرصها وتهديداتها.<sup>1</sup>

وعليه نستنتج بأن البديل الاستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من جهة ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من جهة أخرى.

2- مراحل صنع الخيار الاستراتيجي: حسب Johnson & Scholes فإن عملية صنع الخيار الاستراتيجي تمر بالمراحل التالية:<sup>2</sup>

أ- مرحلة توليد البدائل الاستراتيجية: حيث يتم وضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة وممكنة التطبيق والتي تتناسب مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

ب- تقييم البدائل الاستراتيجية: تتم عملية التقييم بالاعتماد على مجموعة من المعايير الكمية والمعايير غير الكمية، حيث تتمثل هذه المعايير في:

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 156.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص. ص 156-157.

-المعايير الكمية: صافي الربح، سعر السهم، الحصة السوقية، مقسوم الأرباح، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية ومعدل دوران العمل.

-المعايير النوعية: مقابلة الاستراتيجية للأهداف، تناغم الاستراتيجية مع المتغيرات البيئية، توافق الاستراتيجية مع القدرات المالية للمؤسسة، تحقيق المرونة والتكيف، أن تحقق هذه البدائل ميزة تنافسية للمؤسسة، أن تكون هذه البدائل مقبولة من جماعات المصالح، إمكانية تطبيقها، أن تكون هذه البدائل ذات جدوى، متناسبة مع رسالة المؤسسة كما تحقق الأهداف بأقل الموارد.

ج-مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب: بعد القيام بعملية التقييم للبدائل الاستراتيجية يتم اختيار البديل الذي يحقق الأهداف وفق توجهات إدارة المؤسسة، حيث أن لكل بديل إيجابيات وسلبيات ويتم ترجيح البديل المناسب.

ثانيا-الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة لمواجهة المنافسة: تتمثل هذه الخيارات في:

1-الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل: تتمثل البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل في:

أ-استراتيجية النمو: يعبر عن استراتيجية النمو بأنها الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة. من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم سلع وخدمات جديدة أو التوسع في أسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة، وهي تركز في قراراتها الاستراتيجية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها الحالي، وترتبط استراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات أو الاستثمارات التي تمر بها منظمة الأعمال في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح زاوي، شعبان بعيطيش، دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل استراتيجية النمو -دراسة حالة شركة لافارج اسمنت المسيلة-، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 02، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، 2020، ص 153.

تستخدم المنظمات إستراتيجية النمو لسبيين رئيسيين هما: كلما نمت المنظمة أصبحت قادرة على استغلال مواردها العاطلة، والتي يمكن استخدامها لمعالجة سريعة للمشكلات والصراعات بين الإدارات والفروع؛ يساهم النمو في إيجاد فرص الترقى والصعود في المنظمات، كما يساهم في جذب المستثمرين المحتملين الذين يميلون إلى النظر إلى المؤسسات النامية، كما أن المنظمات المتنامية من الصعب الاستحواذ عليها بالمقارنة مع المنظمات الصغيرة الثابتة.<sup>2</sup>

ب- إستراتيجية الاستقرار: تستخدم هذه الاستراتيجية إذا كانت المؤسسة تحقق نفس معدلات الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها في الماضي، وذلك بزيادة معدلات الإنجاز بنفس النسب التي تحققت في السنوات السابقة، أو إذا كان المدفوع هو زيادة معدلات تحسين الأداء الوظيفي أو تحقيق الكفاءة.<sup>3</sup>

ج- إستراتيجية الانكماش: عندما تفشل المنظمة في تحقيق أهدافها وفق استراتيجياتها الحالية فإنها تلجأ إلى اعتماد هذه الاستراتيجية من خلال العمل على تخفيض حجم عملياتها لا سيما عندما لا تجد في نفسها الكفاءة في إدارة أعمالها.<sup>1</sup>

2- البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: تقسم استراتيجيات الأعمال إلى صنفين رئيسيين هما الاستراتيجيات التنافسية و الاستراتيجيات التعاونية.

أ- الاستراتيجيات التنافسية: حسب وجهة نظر (Porter) تعرف الاستراتيجيات التنافسية على أنها: "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين يكون للمؤسسة

<sup>2</sup> عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص. ص 226-227.

<sup>3</sup> أحمد زندار، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جوبير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص. ص 104-106.

<sup>1</sup> نعمة عباس خيضر الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 198.



إستراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها ووسائل لتحقيق هذه الأهداف، أو هي مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستمرة عن المنافسين.<sup>2</sup>

نظرا لارتباطها بالبيئة كصورة لمحاولة التحكم في مصير المؤسسة مع تحمل المخاطرة والمنافسة التي تفرضها البيئة من جهة وما تقوم به المؤسسة واختياراتها من جهة أخرى يشير (Porter) إلى أن الإستراتيجية التنافسية تهدف إلى الحصول على وضعية تنافسية مستمرة وذات مردودية ضمن القوى المحددة للإطار التنافسي للقطاع.<sup>3</sup>

ويوضح الشكل التالي استراتيجيات التنافس التي أشار إليها (Porter)، والشكل التالي يوضح هذه الاستراتيجيات:

### الشكل رقم -01-: الاستراتيجيات العامة للتنافس

#### الميزة التنافسية

ميزة التكلفة الأقل	ميزة التميز	كل أقسام السوق	المدفوع
إستراتيجية قيادة التكلفة	إستراتيجية التمييز	قسم سوق خاص	الاستراتيجي
	إستراتيجية التركيز		

المصدر: مداح مرابي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص264.

من خلال الشكل نجد:

-إستراتيجية قيادة التكلفة: تؤسس استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة على قدرة المؤسسة على توفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها؛ الافتراض الأساسي التشغيلي وراء قيادة التكاليف المنخفضة يتمثل في الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على المنافسين الآخرين، والتي يمكن تمريرها إلى الزبائن للحصول على حصة سوقية أكبر، لذلك تنتج إستراتيجية التكلفة المنخفضة ميزة تنافسية عندما تحقق المؤسسة هامش ربح أعلى والذي ينتج من بيع المنتجات

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 153.

<sup>3</sup> زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص

بأسعار السوق الحالية، وفي كثير من الحالات المؤسسات التي تحاول تنفيذ إستراتيجية التكاليف المنخفضة تهدف إلى بيع المنتج الذي يعطى بقبول السوق العريض المستهدف، في معظم الأوقات هذه السلع أو الخدمات معيارية إلى أقصى حد ممكن، ولا تُنتج طبقاً لأذواق ومواصفات الزبائن كل على حدا أو حتى طبقاً لحاجاتهم ورغباتهم.<sup>1</sup>

كما أنه لكي يصبح مُنتج المؤسسة في مستوى فوق المتوسط فإنه عليها كقائد في التكلفة أن تحقق التعادل أو التقارب في أسس التميز مقارنة بمنافسيها، مما يعني أن الاستراتيجيات العريضة منفصلة عن بعضها البعض من جانب إلا أنها مرتبطة ببعضها البعض من جانب آخر، كما أن استمرار المؤسسة في المحافظة على مستويات عالية من الأداء فإنه لا بد من أن يجد المنافسين صعوبة في تقليد أسس التفوق في التكلفة.<sup>2</sup>

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب من المؤسسة توفير عدد من الشروط تتمثل في: وجود طلب مرن للسعر حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات الزبائن للسلعة؛ نمطية السلع المقدمة؛ عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛ وجود طريقة واحدة لاستخدام المنتج بالنسبة لكل الزبائن؛ محدودية تكاليف التبدل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للزبائن.<sup>3</sup>

-إستراتيجية التمييز: تعتبر إستراتيجية التمييز منحج استراتيجي آخر لبناء الميزة التنافسية، حيث تؤسس على أساس تزويد الزبائن بشيء ما يكون مختلفاً أو متفرداً، والذي يجعل منتج أو خدمة المؤسسة متميزاً عن تلك الخاصة بالمنافسين، وقد يتحقق التمييز بعدد من الطرق قد يحتوي المنتج على الكثير من التصميمات الجديدة، الإنتاج باستخدام مواد أو عمليات ذات جودة متقدمة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملاً من المنتجات، سمعة جيدة وغيرها؛ والافتراض الأساسي وراء هذه الإستراتيجية هو أن يكون الزبائن

<sup>1</sup> روبرت.أ. بيتس-ديفيد. لى، ترجمة عبد الحكيم الخزامى، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 303.

<sup>2</sup> محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (واقع وآفاق التطوير)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، أيام 16/15 أكتوبر 2002، ص 04.

<sup>3</sup> نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 236.

على استعداد كبير لأن يدفعوا أسعارا أكثر للمنتج المتميز (أو على الأقل يفهمون على أنه كذلك) في بعض الطرق المهمة.<sup>1</sup>

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا للمؤسسات التي تعتمدھا، تتمثل هذه المزايا في: تحقيق الريادة في البحوث العلمية؛ الممارات العالية وفرق تطوير المنتجات؛ سمعة جيدة للمؤسسة في مجال الجودة والإبداع.

-إستراتيجية التركيز: تتمثل الفكرة الأساسية لهذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة الذي تعمل ضمنه المؤسسة، ومن ثم استخدام مداخل تحقيق الميزة التنافسية سواء المستندة إلى التكلفة أم تلك التي تستهدف التميز وتركيز العمل فيها على ذلك القطاع، والعمل من خلالها على إشباع رغبات وحاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج أو التركيز على سوق جغرافي محدود؛ ويتوقف نجاح هذه الإستراتيجية بشكل خاص على مدى تلاءم القطاع الذي تستهدفه المؤسسة التنافس خلاله مع قدرتها على التركيز في ذلك الجزء باتجاه استبعاد المنافسين الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المؤسسة.

ب-الاستراتيجيات التعاونية: يتم استخدام الاستراتيجيات التعاونية لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة بالتعاون مع مؤسسات أخرى و يتضمن هذا النوع من الاستراتيجيات التعاونية هما:<sup>2</sup>

-استراتيجية التواطؤ والتأمر: تتلخص هذه الاستراتيجية في التعاون الفعال لبعض المؤسسات داخل صناعة معينة لخفض المنرجات(الإنتاج) و رفع الأسعار من أجل زيادة الأرباح وفق الآلية السوق القائمة على قانون العرض و الطلب و قد يكون التعاون صريح أو سري، ويعتبر التواطؤ

<sup>1</sup>Ying Chien and others, Types of Competitive Advantage and Analysis, International Journal of Business and Management, Vol 06, No 05, 2011, P 102.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص. ص

الصريح غير قانوني في معظم الدول، كما أن التواطؤ الضمني هو أيضا غير قانوني إذا تم اكتشافه وتحديد معالمه.

-التحالفات الاستراتيجية: هو التحالف بين مؤسستين أو وحدات الأعمال لتحقيق أهداف استراتيجية ذات دلالة كبيرة و ذات المنافع المتبادلة. والتحالفات ممكن أن تكون لأجل قصير لتحقيق أهداف محددة، أو تمتد لأجل طويل وقد ينتهي بالاندماج بين مؤسستين. هناك أسباب تدفع المؤسسات إلى التحالفات الاستراتيجية: للحصول على تكنولوجيا أو تسهيلات صناعية/إنتاجية؛ مداخل أو منافذ لأسواق معينة؛ لخفض المخاطر المالية والسياسية؛ لتحقيق أو تأكيد ميزة تنافسية.

### 3-الدلائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي: تتمثل أنواع الاستراتيجيات الوظيفية كما يلي:<sup>1</sup>

أ-استراتيجية التمويل: تحدد الاستراتيجية المالية الإطار العام الذي في حدوده يمكن اتخاذ أفضل القرارات المالية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها، ويمكن للاستراتيجية المالية أن توفر للمؤسسة (وحدة الأعمال) ميزة تنافسية خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لاستراتيجية الأعمال. إن الإستراتيجية المالية تحاول تعظيم القيمة المالية للمؤسسة، وتحقيق التوازن بين الأصول والخصوم أو الالتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمؤسسة أو وحدة الأعمال.

ب-استراتيجية البحث والتطوير: تركز استراتيجية البحث والتطوير على القضايا الخاصة بتحسين السلعة وتطويرها، والابتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية، وتتعامل مع الميز المناسب لأنواع المختلفة من البحوث والتطوير (أساسية/خاصة بالمنتج/خاصة بالعمليات الصناعية) ومع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة، ومن الاختيارات الاستراتيجية الهامة هنا هو هل تكون المنظمة رائدة في التكنولوجيا أي تقوم بإنتاج سلعة يصعب تقليدها من قبل المنافسين؟ أم تكون تابعة تكنولوجيا أي تقوم بتقليد منتجات المنافسين؟

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص. ص 196-199.

ج- استراتيجية العمليات الإنتاجية: تهتم استراتيجية العمليات الإنتاجية بتصنيع المنتجات من حيث كفاءة الإنتاج، مكان الإنتاج، تحديد مستوى التكامل الرأسي في العملية الإنتاجية، وتوزيع الموارد المادية، والعلاقات مع الموردين. إن هذه الاستراتيجية الوظيفية تتعامل أيضا مع المستوى الأمثل للتكنولوجيا الواجب استخدامها من جانب المنظمة في عملياتها الإنتاجية.

د- استراتيجية الشراء: تركز هذه الاستراتيجية على الحصول على المواد الخام و الأدوات الاحتياطية والتسميلات اللازمة للعملية الإنتاجية. في المنظمة. كما يندرج ضمن هذه الاستراتيجية الاهتمام بمصادر التوريد من حيث الاختيار و العلاقة معهم و التفاوض معهم لتوفير احتياجات ومستلزمات الإنتاج بالمواصفات المطلوبة و بأقل تكلفة ممكنة و في الوقت و المكان المناسبين.

هـ- استراتيجية الموارد البشرية: تتعامل هذه الاستراتيجية مع التخطيط للعمال، الاختيار والتعيين، التدريب والنقل، الترقية والحوافز وتقييم الأداء وغيرها، و تتمثل مساهمات هذه الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة في توفير مهارات عالية و بتكلفة مناسبة، كما يمكن أن تساهم في ذلك من خلال تشجيع فرق العمل الجماعية لزيادة الإنتاجية و الجودة.

و- استراتيجية نظم المعلومات: تتجه المنظمات إلى استراتيجيات نظم المعلومات من خلال التركيز على تكنولوجيا المعلومات لتزويد وحدات أعمالها وإدارتها بالأساليب الحديثة للمعلومات واتخاذ القرارات، ومن ثم دعم الميزة التنافسية للمؤسسة. تستخدم في الوقت الحالي نظم المعلومات على نطاق واسع في مجالات الإنتاج وخدمة العملاء والإدارة والحفظ والتوثيق، التنبؤ بالمبيعات، الرقابة على الجودة، عمليات اتخاذ القرارات وغيرها، ولقد أصبح هذا النوع من الاستراتيجيات الوظيفية أصبح من ملامح التميز التنافسي في شركات الأعمال.

ز- استراتيجية التسويق: تتعامل استراتيجية التسويق مع تطوير المنتج والتسعير والبيع والتوزيع لمنتج معين، وتتضمن هذه الاستراتيجية الوظيفية عدة استراتيجيات فرعية مثل استراتيجية تنمية السوق، استراتيجية تنمية المنتج واستراتيجية الترويج... الخ. فاستراتيجية تنمية السوق هدفها الحصول

على حصة سوقية أكبر من خلال اشباع السوق أو التغلغل فيه، إلى جانب تنمية أسواق المنتجات الحالية.

### ثالثاً-العوامل المؤثرة في تحديد ونجاح الخيارات الاستراتيجية:

1-العوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الاستراتيجية: هناك جملة من العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجية نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

-الأهداف أي ينبغي عند اختيار البديل الاستراتيجي النظر إلى امكانيته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛

-العوامل الخاصة بالفرص و التهديدات البيئية الناتجة من تحليل العوامل البيئية الخارجية الكلية و بيئة الصناعة المحيطة بالمنظمة؛

-العوامل الخاصة بنواحي القوة والضعف الناتجة من تحليل البيئة الداخلية للمنظمة؛

-العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة و نمط الإدارة، وهي كلها التنظيمي، أو القيم التنظيمية و الثقافية السائدة فيها.

2-العوامل المؤثرة في نجاح الاختيار الاستراتيجي: تتمثل العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الاختيار الاستراتيجي في:

-تمسك المنظمة بالاستراتيجيات السابقة أو الحالية؛

-اتجاهات ذوي القوة و النفوذ في المؤسسة؛

-معيار المخاطرة هنا كعلاقة طردية بين درجة المخاطرة و الربح الذي يمكن تحقيقه؛

-الوقت و الاختيار الاستراتيجي: يعتمد نجاح قرار الاختيار على معرفة الوقت الملائم لاستعداد السوق في تقبل المنتجات؛

-موارد المنظمة كلما توفرت في المؤسسة موارد متاحة كثيرة فإنها تكون قادرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل.

<sup>1</sup> أسماء يوسف، الإدارة الاستراتيجية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019، ص. ص 100-101.

## خاتمة:

إن الوصول إلى خيار استراتيجي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ويلبي طموحاتها ويرضي كافة الأطراف المرتبطة بها ما هو إلا عملية صعبة ومعقدة، فالمنظمة لديها عدد محدود من البدائل الاستراتيجية الأساسية، وتتقلص هذه البدائل إذا ما تم النظر إليها من زاوية التطبيق الفعلي، أضف إلى ذلك ضرورة ملاءمة الخيار الاستراتيجي لموارد وقابليات المنظمة حتى تكون قادرة على تطبيقه، وأهم الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة نجد الخيارات الاستراتيجية على المستوى الكلي والمتمثلة في: استراتيجية النمو، الاستقرار والانكماش، الخيارات الاستراتيجية على المستوى وحدات الأعمال والمتمثلة في: الاستراتيجيات التنافسية والاستراتيجيات التعاونية، الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي والمتمثلة في: استراتيجية التمويل، البحث والتطوير، العمليات الإنتاجية، الشراء، الموارد البشرية، نظم المعلومات واستراتيجية التسويق.

## قائمة المراجع:

- 1- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 2- صالح زابوي، شعبان بعيطيش، دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل استراتيجية النمو - دراسة حالة شركة لافارج اسمنت المسيلة-، مجلة المنزل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 02، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادعي، الجزائر، 2020.
- 3- عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 4- أحمد زخدار، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جوير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 5- نعمة عباس خيضر الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 6- زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 143.
- 7- روبرت أ. بيتس- ديفيد. لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

8- محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (واقع وآفاق التطوير)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، أيام 16/15 أكتوبر 2002.

9- نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

10-Ying Chien and others. Types of Competitive Advantage and Analysis. International Journal of Business and Management. Vol 06. No 05, 2011.

11- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

12- أسماء يوسف، الإدارة الاستراتيجية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019.

13- علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

14- مداح مرابيبي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.



## المقدمة :

خلال هذه السنوات الأخيرة ازداد عدد المشتركين الجزائريين من مختلف الفئات العمرية بمواقع التواصل الاجتماعي ونسبتهم في تزايد مستمر، ولقد لاحظنا بعض التأثيرات التي أحدثتها تلك المواقع على الأفراد في مجتمعنا و بشكل خاص على حياتهم وتوجهاتهم مما حولها اليوم من مواقع إلكترونية اجتماعية على الانترنت، الى أهم الاسواق و كبرها من حيث التعريف و الترويج لمختلف المنتجات.

حيث أصبحت مواقع التواصل الاجتماعي هي إحدى وسائل الاتصال الجديد، من خلال شبكة الانترنت ، التي تسمح للمستخدم أو المستخدم من التواصل مع الآخرين ، وتقدم خدمات متنوعة في العديد من المجالات ومن بين هذه المجالات المجال السياحي الذي أصبح ذو أهمية قصوى في وقتنا الحالي خاصة في الجزائر ، باختلاف قدراتها السياحية ومواردها الطبيعية التي تعتبر أقطابا سياحية هامة، لما تحتويه من مناطق سياحية، ومن بين هذه الأماكن السياحية في الجزائر نجد مدينة قسنطينة التي تتميز بمعالم سياحية معروفة عبر كامل التراب الوطني خاصة سياحة الأعمال بدرجة أولى إضافة إلى السياحة الطبيعية و الثقافية و التي أصبحت محل اهتمام الكثير خاصة في ظل الاعتماد على الانترنت ولاسيما مواقع التواصل الاجتماعي، والتي تساهم بشكل كبير في الترويج و التعريف بهذه المعالم بشكل أو بآخر ومن هنا أخذنا الفضول والرغبة في القيام بدراسة ميدانية لعينة من الأفراد داخل مدينة قسنطينة حول مواقع التواصل الاجتماعي و دورها في خدمة المعالم الثقافية السياحة بها باعتبارها وسيلة و أداة ترويجية لهذا المورد السياحي .

## 1.1 الإشكالية الدراسة :

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية :

الى أي مدى تساهم مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة الثقافية لمدينة قسنطينة ؟

## 2. الأسئلة الفرعية :

- هل تستخدم مواقع التواصل الاجتماعي للغرض السياحي؟
- كيف تساهم مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة الثقافية بمدينة قسنطينة؟
- ما مدى نجاح مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة الثقافية بمدينة قسنطينة؟

## 3. أسباب اختيار الموضوع:

من أبرز الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع هي:

- الرغبة في دراسة الموضوع بشكل معمق.
- كثرة اهتمام الناس بمواقع التواصل الاجتماعي.
- قلة الدراسات في هذا الموضوع.
- التعريف أكثر بالمعالم الثقافية لمدينة قسنطينة.
- الاهتمام بالتقنيات المتطورة وشبكة الأنترنت.

## 4. أهداف الدراسة:

تتمحور هذه الأهداف في تسليط الضوء على حلقة من حلقات الإعلام الجديد، آفاقه الواسعة وأشكاله المتنوعة والتعرف على مدى انتشار هذه المواقع في المجتمع وكمية الوقت المخصصة لاستعمال هذه المواقع، أيضا مدى التفاعل مع هذه الأخيرة ، ضوء إلى ذلك علاقتها بالسياحة وقدرتها على الترويج والتشهير للمواقع والمعالم السياحية الثقافية المحلية.

## 5. أهمية الدراسة:

- من الجانب النظري نجد الوقوف على بعض النقاط والجوانب المهمة التي تناولت موضوع السياحة، كموضوع مهم بصور علمية وشاملة، كما تساهم هذه الأخيرة في تحقيق التراكم المعرفي والبحثي.

- من الجانب العلمي تكمن أهمية الدراسة في أنها تدرس ظاهرة حديثة في وسط المجتمعات، وتمكنهم من التفاعل عن طريق مختلف المواقع، والتعرف على كل ما هو راجع وذلك بفضل انتشار البرامج والمواضيع عبر وسائل الإعلام المتعددة بشكل سريع جدا.

## المحور الاول : الاطار النظري لمواقع التواصل الاجتماعي

### 1.1 مفهوم مواقع التواصل الاجتماعي:

- مواقع التواصل الاجتماعي : هناك العديد من التعاريف سوف نتطرق لأهمها :  
تعرفه موسوعة ويبج أوبيديا شبكات التواصل الاجتماعي بأنها: عبارة تستخدم لوصف أي موقع على الشبكة العنكبوتية يتيح لمستخدميه وضع صفحة شخصية عامة معروضة، و يتيح تكوين علاقات شخصية مع المستخدمين الآخرين الذين يقومون بالدخول على تلك الصفحة الشخصية. فمواقع التواصل الاجتماعية يمكن أن تستخدم لوصف المواقع ذات الطابع الاجتماعي، مجموعة النقاش ، تعرفه الدردشة، و غيرها من المواقع الاجتماعية الحية. (اسماعيل و ابراهيم، 2015، صفحة 226)  
كما تعرف على أنها : منظومة من الشبكات الالكترونية التي تسمح للمستخدم فيها بإنشاء موقع خاص به و من ثم ربطه عن طريق نظام اجتماعي مع أعضاء آخرين لديهم الاهتمامات و الهوايات نفسها. (راضي، 2003، صفحة 27)

و عليه يمكن تعريف مواقع التواصل الاجتماعي بأنها عبارة عن مواقع اجتماعية تسمح لمستخدميها من تصفح، مشاركة و ارسال الصور، الفيديوهايات و المعلومات و كذلك فتح المحادثات الفورية

معنى باقي المستخدمين و لقد تصدرت هذه المواقع ثلاثة منها و هي الفاييسوك، تويتر و مقاطع اليوتيوب ، حيث أصبحت أهم الوسائل لنشر المعلومات عن مختلف المجالات و الأخبار و متابعة مسار الأحداث من خلال كبسة زر افتراضي.

## 2.1 أهم أنواع مواقع التواصل الاجتماعي:

### 1.2.1 الفيسبوك:

الفيسبوك بالانجليزية book face موقع ويب للتواصل الاجتماعي يمكن الدخول إليه مجانا ، وتديره شركة فايس بوك محدودة المسؤولية كملكية خاصة ، فالمستخدمون بإمكانهم الانضمام إلى الشبكات التي تنظمها المدينة أو جهة العمل أو المدرسة أو الإقليم وذلك من أجل الاتصال بالآخرين والتفاعل معهم، كذلك لا يمكن للمستخدمين إضافة أصدقاء إلى قائمة أصدقائهم وإرسال الرسائل إليهم ، وأيضا تحديث ملفاتهم الشخصية وتعريف الأصدقاء بأنفسهم، إضافة إلى إرسال رسائل إليهم ويشير الموقع إلى دليل الصور التي تقدمه الكليات والمدارس التمهيدية في الولايات المتحدة، الفيسبوك يعني كتاب الوجه أو اليوم الصور فيه عدة ميزات وضع الصور والفيديوهات وإنشاء تكتلات اجتماعية وهدفه بالدرجة الأولى هو تسهيل عملية الاتصال بين الناس ومن بين أشهر المواقع الاجتماعية في العالم في مواصلات تجعله أكثر المواقع استخداما. تحول موقع الفيسبوك إلى واحد من أشهر المواقع العالمية ونجده منذ منتصف عام 2007 من بين المواقع الأكثر شعبية في معظم الدول العربية ، ويقدر عدد المشتركين فيه حوالي 60 مليون مستخدم حول العالم. (فؤاد و عبيدة، 2011، الصفحات 180-181)

### 2.2.1 اليوتيوب:

اليوتيوب هو موقع إلكتروني يسمح و يدعم نشاط تحميل و تنزيل و مشاركة الأفلام بشكل عام و مجاني و هو يسمح بالتدرج في تحميل و عرض الأفلام القصيرة، من أفلام عامة يستطيع الجميع

مشاهدتها إلى أفلام خاصة يسمح فقط لمجموعة معينة من المشاهدة. و قد تأسس موقع اليوتيوب في فبراير 2005 بواسطة ثلاثة موظفين في شركة "باي بال Pal Pay" المتخصصة في التجارة الإلكترونية هو الأمريكي "تشاد هيرلي" والتايلاندي "ستيف تشين" والبنغالي "جاود كريم"، في مدينة كاليفورنيا، و يستخدم الموقع تقنية الأدوبي فلاش لعرض المقاطع المتحركة، حيث إن محتوى الموقع يتنوع من مقاطع أفلام، و التلفزيون، و مقاطع الموسيقى، و الفيديو المنتجة من قبل هواة وغيرها. (نورمان، 2012، صفحة 52)

### 3.2.1 تويتر :

هو موقع من مواقع الشبكات الاجتماعية يقدم خدمة تدوين مصغرة ظهر عام 2006 كمشروع بحثي قامت به شركة obvious الأمريكية. ثم اطلق رسميا للمستخدمين في نفس العام. (شقرة، 2014، صفحة 75)

## المحور الثاني : السياحة

### 1 مفهوم السياحة:

#### 1.1 تعريف السياحة: للسياحة عدة تعاريف، منها يلي:

- كما عرفها الإقتصادي النمساوي فوش وليرون على أنها "كل العمليات المتداخلة وخصوصا العمليات الاقتصادية المتعلقة بدخول الأجانب وإقامتهم المؤقتة وانتشارهم داخل وخارج حدود منطقة أو دولة معينة" (معزوزي، 2019، صفحة 136)
- وعرفها مؤتمر الأمم المتحدة للسياحة والسفر الدولي على بأنها: ظاهرة اجتماعية وإنسانية تقوم على انتقال الفرد من مكان إقامته الدائمة إلى مكان آخر لفترة مؤقتة لا تقل عن 24 ساعة ولا تزيد عن سنة بهدف السياحة الترفيهية أو العلاجية أو التاريخية، والسياحة

الطائر لها جناحان هما السياحة الداخلية والسياحة الخارجية (شرفاوي ع., 2014، صفحة  
(213)

- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف السياحة بأنها ظاهرة طبيعية واجتماعية تنشأ نتيجة  
انتقال الفرد من مكان إقامته المعتادة إلى أماكن أخرى سواء داخل بلده أو خارجه لمدة  
مؤقتة لا تقل عن 24 ساعة ولا تزيد عن سنة بهدف الترفيه والاستجمام، ولا يكون الغرض  
من الانتقال العمل وكسب المال.

## 2.1 أنواع السياحة

تتعدد أنواع السياحة تبعا لعدة معايير كما يلي : (براينيس، 200، صفحة 79)

1.2.1 حسب المدة: تلعب المدة الزمنية دورا أساسيا في تحديد نوع السفر، فقد تكون  
المدة الزمنية يوم أو يومين وحسب هذا المعيار قد تكون سياحة الإقامة أو سياحة العبور أو  
سياحة نهاية الأسبوع.

2.2.1 حسب الموسم: يكون الموسم العامل الرئيسي المحدد للسياحة وقد تكون سياحة صيفية  
أو سياحة شتوية... إلخ.

3.2.1 حسب عدد السياح المشاركين في الرحلة السياحية: ونميز بين السياحة الفردية  
والسياحة الجماعية التي يفضلها عادة الشباب وكذلك السياحة العائلية.

4.2.1 حسب نوع الإيواء: يجب التمييز بين السياحة الفندقية وشبه الفندقية وسياحة  
المخيمات.

5.2.1 حسب النظام الجغرافي: قد تكون سياحة داخلية ينتقل فيها الأفراد داخل حدود دولتهم، أو سياحة خارجية ينتقل فيها الأفراد خارج حدود دولتهم للترفيه والاستجمام (شرفاوي ع.، 2014، صفحة 12)

#### 6.2.1 حسب المكان: ومنها:

- السياحة المضرية: أو ما يسمى سياحة الأعمال وسياح هذا النوع من السياحة يشترطون حسن الضيافة والعلاقات الجيدة وتتضمن: النقل الممبني، السياحة التقنية، السياحة العلمية، الصالونات التجارية...إلخ.
- السياحة الشاطئية: هذا النوع من السياحة يمس الشواطئ.
- السياحة الصحراوية: هناك نوعان من هذه السياحة، فعلاوة على تنظيم رحلات للذين يزورون البلاد خلال فصل الصيف لزيارة المعالم الصحراوية، يفر إلى البلاد نوع آخر من السياح لزيارة معالم الصحراء خاصة والتمتع بجوها الجميل خلال فصل الشتاء .
- السياحة المعدنية: تعتبر من أقدم أنواع السياحة وأقدمها طرقا للتداوي بالمياه المعدنية.
- السياحة الجبلية: تشتهر جبالنا الشامخة الخضراء بفترتين للسياحة الجبلية في الصيف أين يقصدها السياح بغية التمتع بجمال الغابات والهواء النقي، وفي الشتاء للتزلق على الثلج والتمتع بجمال الطبيعة.

#### 7.2.1 حسب المدة من الرحلة: (كاظم، 2016، صفحة 355)

- السياحة الدينية: هي قيام الفرد بالانتقال من مكان إقامته إلى الأماكن المقدسة كزيارة المساجد وأماكن العبادة، حيث أن هذا النوع من السياحة يقوي الوازع الديني وينعش الجانب الروحي للسائح.

- السياحة العلاجية: هي قيام الفرد بزيارة المنتجعات الصحية والمصحات العلاجية لعلاج الجسد من الأمراض مع الترويج عن النفس، في مراكز تمتلك تجهيزات طبية و كوادر بشرية ذات كفاءة عالية.

- سياحة التسوق: وهي سياحة تكون بغرض شراء منتجات بلد ما تسري عليها التخفيضات من أجل الجذب السياحي.

- السياحة الترفيهية: تعتبر من أهم الأنماط السياحية و أقدمها انتشارا، حيث يقوم الأفراد بالتوجه إلى الأماكن التي تتميز بجو مريح وفيها المياه و الغابات الخلابة للترفيه و الاستمتاع. (تفانت، 2018، صفحة 133)

- السياحة الثقافية: هذا النوع من السياحة يخص شريحة معينة من السائحين، حيث تمكنهم من زيارة مختلف الدول التي تتمتع بمعالم تاريخية وأثرية ومتاحف للاستمتاع والتعرف على الحضارات القديمة وثقافات الشعوب عبر التاريخ. (شرفاوي ع، 2014، صفحة 10)

- سياحة المؤتمرات: تمثل المؤتمرات و الندوات احد قنوات السياحة، إذ تمثل إنتقال الأفراد وإقامة الأشخاص خارج أوطانهم لدوافع مهنية، و يعتبر هذا النمط السياحي أحد المنتوجات السياحية الجديدة، وتخص بالتحديد فئات معينة من أفراد المجتمعات وهم الباحثون والأدباء ورجال الأعمال. (بخانشة، 2017، صفحة 3)

- السياحة الرياضية: وهي إنتقال الفرد من مكان إقامته إلى مكان آخر في دولة أخرى بهدف ممارسة أنشطة رياضية أو الإستمتاع بمشاهدة المباريات والاحتفالات الرياضية.

- السياحة البيئية: وهي قيام الفرد بالانتقال بالمناطق الطبيعية غير الملوثة وذلك للاستمتاع بمناظرها ونباتاتها وحيواناتها البرية وتجليات حضارتها ماضيا وحاضرا. (صاري، 2018، صفحة 119)

- السياحة التاريخية: ما من شك أن المواقع الأثرية و التاريخية قد باتت تشكل دعما للسياحة الوطنية حيث تعتبر أحد أهم المنتجات التي لا يخفى دورها عن أحد .



تعرفه السياحة التاريخية بأنها المعبر عن المواقع الأثرية و التاريخية و الرحلات الموجهة لزيارة المناطق و الكنائس و المساجد و المواقع القديمة التي تؤكد على عظمة الماضي.

## 2. مقومات النشاط السياحي التاريخي في ولاية قسنطينة :

تتوسط قسنطينة الناحية الشرقية للبلاد حيث تتربع فوق الصخرة العتيقة على جانبي وادي الرمال ، كما تحفها بها العوائق و الانحدارات الشديدة من كل الجهات. يرجع تاريخ نشأتها حسب آخر الدراسات الى ما بين القرن الرابع و الثالث قبل الميلاد و هو ما يفسر الكم الهائل من الحضارات التي مرت عليها و التي نجد منها النوميديون ، الرومان ، البيزنطيون ، الأغالبة ، الفاطميين ، الزيريين ، الموحيدين ، الحفصيين و الأتراك كل هذه الحضارات تركت وراءها معالم و آثار كثيرة ، شاهدة على تاريخها العريق، و لعبت دورا كبيرا في الحفاظ على هوية المدينة، وقد يكون لها دورا كبيرا في انعاش اقتصاد اذا ما تم استغلالها في المجال السياحي و الترفيهي و ذلك فضلا عن الأعداد الكبيرة من السياح الذين لديهم الرغبة في التنقل لزيارتها من باحثين و متخصصين في علم الآثار و الترميم بصفة خاصة و مختلفي السياح بصفة عامة.

استنادا لما سبق سيتم عرض أهم المواضع التاريخية و المعالم الأثرية لمدينة قسنطينة:

## 1.2 المقومات و المؤهلات الثقافية:

يعد النشاط الثقافي أحد أهم محاور التنمية السياحية إذ يساعد على تثبيته و تأكيد هوية المدينة ، و فيما يلي سوف نتطرق الى الميائل الثقافية و عمادات و تقاليد ولاية قسنطينة و كذا التظاهرات و النشاطات الثقافية القائمة في قسنطينة.

### 1.1.2 الميائل الثقافية :

أ. قصر الثقافة محمد العيد آل خليفة: يعد من أهم الفضاءات الثقافية المتواجدة بقلب قسنطينة، حيث يستقطب كل الفئات و الشرائح و المناسبات زيادة على برنامج نشاطات الورشات، حيث نجد

بها رواق للمعارض، قاعة للمحاضرات والمؤتمرات والحفلات، قاعة سينما تحتوي على 700 مقعد، مكتبة تتسع لـ 900 مقعد و تضم 37860 كتاباً في جميع التخصصات، و تستقبل حوالي 4500 منخرط سنوياً. كما اتاحت له عملية التأهيل في إطار قسنطينة عاصمة الثقافة العربية لسنة 2015 فرصة الانتقال من دار الثقافة الى قصر الثقافة. (قسنطينة م.)

بج. دار الثقافة مالك حداد: دشن في 14 ماي 1997 يتميز بهندسته الخاصة التي تجمع بين الطابع القديم للعمارة الإسلامية و الطابع المعماري المعاصر ، و يحتضن عدة ورشات، و يضم رواق خاص بالمعارض، و قاعة لعرض الأفلام السنمائية تتسع الى 712 مقعد، و مكتبتين الأولى تتسع الى 200 مقعد و 6000 كتاب، و الثانية خاصة بالبراي بها 24 مقعد و 70 كتابه برابي. (قسنطينة م.)

ج. المراكز الثقافية: تضم قسنطينة العديد من المراكز الثقافية نجد منها: (قسنطينة م.)

- مركز الاعلام و الثقافة: يعتبر من أقدم المعالم الثقافية بالولاية، تم تدشينه في نوفمبر 1963 بهدف تنشيط المحيط الثقافي و المحافظة عليه و توثيقه، يضم بعض الورشات بالإضافة الى مكتبة تتسع لـ 102 مقعد بها 30000 كتاب في عدة تخصصات و ينخرط بها سنوياً حوالي 1500 منخرط.

- المركز الثقافي الإسلامي: دشن سنة 1986، يضم قاعة للمحاضرات، ورشة للاعلام الالي و مكتبة تتسع لـ 200 مقعد و 4000 كتاب، و هو موجه للنشاطات الثقافية ذات الطابع الديني.

- المركز الثقافي ابن باديس: أو الجامعة الشعبية سابقاً، يضم قاعة للعروض، قاعة للمحاضرات، و عدة ورشاتن وهو يقع في وسط مدينة قسنطينة.

- المركز الثقافي رشيد القسنطيني: يتواجد بحي الدقسي، دشن في 1987، به مكتبة تتسع لـ 90 مقعد و تضم 500 كتاب و تعرفه اقبال كبير لـ 350 منخرط سنوياً.

د. متحف سيرتا: من أقدم متاحف الجزائر دشن سنة 1931 تحت اسم متحف هارسييه، جاء كضرورة لايواء العدد الضخم من القطع الأثرية و التحف الفنية التي اكتشفها بالمدينة أثناء

تحويل جزئها الشمالي الى مدينة أروبية و في 1975 تغير اسمه الى متحف سيرتا، صنفه كمتحف وطني سنة 1985، يتميز بموضعه في الكدية و بهندسته على شكل قلة انريقتورمانية تتربع على مساحة 2500م<sup>2</sup>. (قسنطينة م.)

هـ. المسرح الجهوي: أنشأته السلطات الفرنسية محاولة بذلك محو جمال قصر الباي الشاهد الرائع للفترة التركية، فشيّد بأكبر ساحة بقلب المدينة و اختار له المهندس الإيطالية المستنقاة من الهندسة الرومانية الكلاسيكية، اذ يحتوي على قاعة عرض كبيرة بها شرفات و أرفة حديدية تتسع ل450 مقعد، دشن في 6 أكتوبر 1883. (قسنطينة م.)

و. قصر أحمد باي: يتواجد قصر الباي في وسط المدينة بساحة القائد سي الحواس، و يمثل اثر حي عن الحضارة العثمانية، شيّد هذا القصر من طرف الباي أحمد اخر بايات الحكم العثماني في 1827 و انتهت الأشغال في 1835، لقد أصبح هذا القصر سنة 2010 متحف عمومي للفنون و التعابير الثقافية التقليدية. (التقليدية)

ز. مدرسة الفنون الجميلة: ارتقت الى رتبة مدرسة سنة 1998 و هي موزة على مقرين: المركز الثقافي ابن باديس و معهد الهندسة المعمارية زرزارة، و قد شرع في انجاز مقر جديد لها سنة 2001 عند الطريق الوطني المؤدي لبلدية عين السمارة. (قسنطينة م.)

ح. قاعات العرض السنائي: توجد خمسة قاعات للسينما بقسنطينة سينما الأندلس، سينما الأنوار، سينما الرمال، سينما سيرتا، سينما نوميدا، إضافة الى سينما النصر التابعة للسينماتيك، بالإضافة الى سينما ماسينيسا المتواجدة بالخروب. (قسنطينة م.)

## 2.1.2. عادات و تقاليد ولاية قسنطينة

أ. الموسيقى الأندلسية في ولاية قسنطينة: و يطلق عليه اسم المألوف، و هو الأكثر حضورا و تنظيما مقارنة مع غيره من الفنون الاقليمية الأخرى، الى جانب المألوف نجد العيساوقن الوصفان، الفقيرات والبنوتات. (قسنطينة م.)

ب. اللباس التقليدي القسنطيني: نجد الملاية، والقندورة القسنطينية المتميزة بتفصيلاتها الخاصة وطرزها بنيط ذهبي. (قسنطينة م).

ج. تقطير الزهور: تحتفل المرأة القسنطينية بقدوم فصل الربيع عن طريق تقطير الورد و الزهر ، و هي عادة قديمة ترجع لعصر البايات. (قسنطينة م).

### 3.1.2 التظاهرات و النشاطات الثقافية:

أ. المعارض و الصالونات: نجد منها: معرض العسل، الصالون الوطني للعسل، معرض الصناعة التقليدية، معرض الزهر أو عيد القطار، معرض السيارات و العربات القديمة، الصالون العالمي للأشغال العامة و التنمية الحضارية (سيرتا كسبو)، صالون الصناعات الصيدلية و صالون الحلبيج.  
ب. المهرجانات: نجد منها: المهرجان الثقافي العلمي للمؤلف، مهرجان الجاز، مهرجان الأناشد، مهرجان الشعر النسوي، مهرجان موسيقى الروك، مهرجان البوكس فيلم، مهرجان الصيف، مهرجان القصة و الحكاية، المهرجان الوطني لعلم الفلك الجماهيري، مهرجان الرقص الفولكلوري العربي و الأفريقي.

## المحور الثالث: دور مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة الثقافية بمدينة قسنطينة

1. منهج الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال قيام بمسح مكتبي لبناء الإطار النظري للدراسة إلى جانب القيام بالمسح الميداني لجمع البيانات بواسطة قائمة استقصائية موجهة للمستهلكين المحتملين الذين يفنون بأغراض الدراسة، وتحليلها الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة.

2. أداة الدراسة: قسم الاستبيان المستخدم في الدراسة كالتالي: محور البيانات الشخصية للمبحوثين وأربع محاور أخرى تناولت استخدام مواقع التواصل الاجتماعي واهتمامها بالجانب السياحي ومدى ترويجها للسياحة الثقافية لمدينة قسنطينة.

3. التعريف بمجتمع وعينة الدراسة : يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوب دراستها، وبالتالي فإن مجتمع هذه الدراسة يتكون من جميع مستخدمي الانترنت و نظرا لكون مجتمع الدراسة غير محدود و معروف، وصعوبة اجراء البحث على كافة مفرداته تم اللجوء الى أسلوب المعاينة واختيار عينة ينتظر منها ان تحمل نفس خصائص المجتمع وان تكون ممثلة له وتم توزيع الاستبيانات والبالغ عددها 150 استبيان داخل مدينة قسنطينة واسترجاع 120 استمارة والتي كانت محل الدراسة.

4. تحليل نتائج الدراسة: في هذا الجزء من البحث سنقوم بتقديم نتائج الدراسة وتحليلها:

#### 1. البيانات الشخصية:

##### الجدول 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
32.5%	39	ذكر
67.5%	81	انثى
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس ويتضح أن نسبة الاناث أعلى نسبة حيث تقدر بـ 67.5% بمعدل 81 أنثى، وتقدر نسبة الذكور بنسبة 32.5% بمعدل 39 ذكر،

فصل رقم سبعة : دور مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة الثقافية بمدينة فسنطينة أ نموذجا  
المؤلف: نعيمة هيام زبيدة

وبالتالي ثبتت صحة الفرض القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث ويرجع ذلك لاستخدام فئة الإناث للإنترنت أكثر من الذكور .

### الجدول 02: توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	11	9.2%
25-21	30	25%
30-26	42	35%
30 فما فوق	37	30.8%
المجموع	120	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أن أكثر العينة تتمثل في الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 26-30 بنسبة 35% بـ بينما الفئة التي ما فوق 30 سنة فكانت بنسبة 30.8% ثم تليها الفئة التي تراوح بين 21-25 بنسبة 25% في حين كانت الفئة الأصغر الأقل من 20 سنة بنسبة 9.2% و في تبريرهم لذلك هو عدم توفر الوقت .

### الجدول 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الثقافي

مستوى ثقافي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	05	4.2%
متوسط	00	0%
ثانوي	15	12.5%
جامعي	100	83.3%

فصل رقم سبعة : دور مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة الثقافية بمدينة فسنطينة أ نموذجا  
المؤلف: نعيمة هيام زبيدة

0%	0	أخرى
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

ويتضح من خلال هذا الجدول أن العينة تم تقسيمها إلى ثلاث أنواع ، أولهما مستوى ابتدائي عددهم 05 بنسبة 4.2% وثانيهما ذوي مستوى الثانوي وكان العدد 15 بنسبة 12.5 % و في الأخير حاز ذوي المستوى الجامعي على النسبة الأكبر 83.3 % حيث كان عددهم 100 مفردة و يرجع هذا التباين في النسب لاستهدافنا الطلاب الجامعيين و الموظفين.

## 2.محددات استخدام مواقع التواصل الاجتماعي :

الجدول 04: جدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب المواقع المفضلة لديهم

النسبة المئوية	التكرار	المواقع
80%	96	فايسبوك
4.2%	05	تويتر
10%	12	يوتوب
5.8%	07	أخرى
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

فصل رقم سبعة : دور مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة الثقافية بمدينة فسنطينة أ نموذجا  
المؤلف: نعيمة هيام زبيدة

من خلال الجدول يتضح لنا أكثر المواقع المفضلة لدى عينة الدراسة هو الفيسبوك بنسبة 80%  
ثم تليه باقي المواقع بنسب متفاوتة ، وهذا دليل على أن الفيسبوك هو أشهر المواقع استخداما  
من قبل أفراد العينة حيث يحتل أعلى نسبة.

#### الجدول 05 : توزيع أفراد العينة حسب الفترة المفضلة لتصفح مواقع التواصل الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	الفترة المفضلة
15.8%	19	صباحا
14.2%	17	ظهرا
70%	84	لايلا
100%	120	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتبين لنا أن الفترة المفضلة للطلبة لتصفح مواقع التواصل الاجتماعي هي الفترة  
الليلية حيث نجد أن 84 مفردة أي ما يعادل نسبة 70 % منهم أجابوا بالليل ويليها 19 مفردة  
أي بنسبة 15.8 % اختاروا الفترة الصباحية وأخيرا يأتي 16 مفردة بنسبة 14.2 % اختاروا  
الفترة الظهيرة اعتمادا على النتائج نجد أن الفترة المفضلة لدى أفراد العينة لتصفح مواقع  
التواصل الاجتماعي هي الفترة الليلية لأنها غالباً ما تكون وقت فراغ للجميع.

#### 3.دوافع استخدام مواقع التواصل الاجتماعي للغرض السياحي:

#### الجدول 06 : درجة اهتمام أفراد العينة بالجانب السياحي

النسبة المئوية	التكرار	الاهتمام بالجانب السياحي
25%	30	ضعيف
46.7%	56	متوسط



فصل رقم سبعة : دور مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة الثقافية بمدينة فسنطينة أ نموذجاً  
المؤلف: نعيمة هيام زبيدة

28.3%	34	كبير
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين لنا من خلال الجدول الذي يعرض مدى اهتمام أفراد العينة بالجانب السياحي حيث أخذت النسبة المتوسطة القيمة الأعلى من اختيارات أفراد العينة حيث كان عددهم 56 مفردة أي ما يعادل نسبة 46.7 % لتليها 34 مفردة بنسبة 28.3% قاموا باختيار النسبة الكبيرة ، فيما اختار 30 مفردة أي ما يعادل نسبة 25% و منه يتضح لنا أن هناك نسبة لبا س بها من أفراد العينة تهتم بالجانب السياحي على مواقع التواصل الاجتماعي و هذا يعكس الوعي السياحي لدى أفراد العينة.

#### الجدول 07 : طبيعة المعلومات المقدمة في مواقع التواصل الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة المعلومات
13.3%	16	تعريفية
17.5%	21	ترويجية
69.2%	83	اشهارية
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

استنادا الى المعطيات المذكورة في الجدول السابق و التي وضحت أن أغلبية مفردات العينة اتفقوا على أن مواقع التواصل الاجتماعي توفر معلومات حول الشأن السياحي فقد اختلفت آراؤهم حول طبيعة هذه المعلومات لذا نجد ما يعادل نسبة 69.2 % ذهبوا إلى أن طبيعة هذه المعلومات اشهارية بينما رأى نسبة 17.5 % أنها ترويجية في حين اعتبر ما يعادل نسبة 13.3

فصل رقم سبعة : دور مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة الثقافية بمدينة فسنطينة أ نموذجا  
المؤلف: نعيمة هيام زبيدة

% على أنها تعريفية ، و توضح هذه النتائج أن مواقع التواصل الاجتماعي وسيلة هامة للتزود بمعلومات حول الشأن السياحي فيما يبقى الجانب الاشعاري السبب الاكبر لارتياح هذه المواقع..

الجدول 08 : الادوات و الوسائل المستخدمة لتفعيل مشاركة الاعضاء عبر مواقع التواصل

#### الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	الوسيلة الاكثر تأثيرا
20%	24	صور
37.8%	37	الومضات الاعلانية
49.2%	59	فيديوهات
100%	120	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه أن مساهمة مواقع التواصل الاجتماعي في الغرض السياحي كانت عن طريق الفيديوهات بشكل كبير والتي كانت نسبتها المئوية 49.2 % لتليها الومضات الاعلانية بنسبة 37.8 %، لتأتي في الاخير الصور بنسبة 20%، وهذا راجع الى أن الفيديوهات تقدم تقريبا الموقع السياحي بشكل مشابه للواقع خصوصا مع اظهار كافة العناصر التي من شأنها ان تساهم في جذب السياح.

الجدول 09 : الجوانب التي تثير اهتمام الافراد أكثر في الغرض السياحي

النسبة المئوية	التكرار	الجوانب التي تثير اهتمام افراد العينة
24.2%	29	الطبيعة
17.5%	21	الاثار و المعالم التاريخية

فصل رقم سبعة : دور مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة الثقافية بمدينة قسنطينة أ نموذجا  
المؤلف: نعيمة هيام زبيدة

17.5%	21	الثقافة و التقاليد
40.8%	49	فضاءات الترفيه
100%	120	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة يثير اهتمامهم في الجانب السياحي الفضاءات الترفيهية أكثر بنسبة 40.8 % تليها الطبيعة بنسبة 24.2 % ثم في بعدها الأثار و المعالم التاريخية و الثقافة و التقاليد بنسبة 17.5 % وهذا يدل على اهتمام أفراد العينة بالفضاءات الترفيهية والطبيعة اهتماما بالغا أكثر في الغرض السياحي وذلك راجع مالا في هذه الفضاءات من ترفيه عن النفس أيضا الطبيعة لما تحتويه من مناظر خالية من التعديلات.

#### 4. دور مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة الثقافية لمدينة قسنطينة

الجدول 10 : أكثر مواقع التواصل الاجتماعي التي تحقق اشباع في الترويج للسياحة الثقافية

##### لمدينة قسنطينة

النسبة المئوية	التكرار	أهم المواقع
82.5%	99	فيسبوك
0%	0	تويتر
15%	18	يوتيوب
2.5%	3	أخرى
100%	120	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

فصل رقم سبعة : دور مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة الثقافية بمدينة قسنطينة أ نموذجا  
المؤلف: نجوة هيام زبيدة

جاءت العينة لتؤكد اعتمادهم على مواقع التواصل الاجتماعي في المجال السياحي بترتيب أفضل المواقع الرائدة في هذا الجانب كالأتي حيث احتل الفيسبوك النسبة الأعلى بـ 82.5 % بعد اختياره من طرف 99 مفردة . يليه اليوتيوب حيث اختاره 18 مفردة بنسبة 15 % مع اختيار 3 أشخاص لمواقع أخرى أي ما يعادل 2.5 % ليأتي التويتر أخيرا بنسبة 0% لعدم اختياره من طرف أفراد العينة ويعود سبب اختيار الفيسبوك و اليوتيوب كأفضل المواقع المعتمدة من طرف أفراد العينة في الجانب السياحي نظرا لنسبة المتصفحين لهذين الموقعين وانتشارهما بين صفوف الأفراد بالإضافة إلى نوعية الخدمات التي يوفرانها في هذا الجانب

الجدول 11 : مدى مساهمة مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة الثقافية بمدينة

#### قسنطينة

النسبة المئوية	التكرار	مدى مساهمة مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة الثقافية بمدينة قسنطينة
17.5%	21	ضعيفة
34.2%	41	متوسطة
48.3%	58	كبيرة
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول الذي يمثل مدى مساهمة مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة الثقافية بمدينة قسنطينة يتضح لنا أن النسبة الكبيرة هي التي أخذت النصيب الوفير بنسبة 48.3 % تليها نسبة 34.2 % للنسبة المتوسطة و في الأخير النسبة الضعيفة بنسبة 17.5 % و منه نستنتج أن النسبة الكبيرة هي الغالبة وهذا يدل على الاهتمام الكبير في مساهمة مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة الثقافية بمدينة قسنطينة ..

## الجدول 12 : أثر استخدام مواقع التواصل الاجتماعي كأداة لتحفيز الرغبة في زيارة المعالم

### السياحة الثقافية لمدينة قسنطينة

النسبة المئوية	التكرار	
15%	18	ضعيف
32.5%	39	متوسط
52.5%	63	كبيرة
100%	120	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول المتعلق بمدى أثر استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في زيادة الرغبة في زيارة المعالم الثقافية السياحية لمدينة قسنطينة نلاحظ أن النسبة الكبيرة حظيت بـ 52.5 % بينما 32.5 % فيما تعلق الأمر بالنسبة المتوسطة إلى 15 % فيما يخص النسبة الضعيفة ، وذلك نظرا للمعلومات المتوفرة على هذه المواقع و أيضا الطريقة التي تعرض بها عمليات على التحفيز على الرغبة لزيارة هذه المدينة المميزة.

## الجدول 13 : مدى نجاح مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة الثقافية بمدينة قسنطينة

النسبة المئوية	التكرار	مدى نجاح مواقع التواصل الاجتماعي
10%	12	ضعيف
23.3%	28	متوسط
66.7%	80	كبيرة
100%	120	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال الجدول الأخير مدى نجاح مواقع التواصل الاجتماعي حقيقة في الترويج للسياحة الثقافية بمدينة قسنطينة ، فنجد النسبة الكبيرة هي المرتفعة بـ : 66.7 % تليها النسبة المتوسطة بـ: 23.3 % فالنسبة الضعيفة بـ 10% ومن هنا نجدنا نجدت بنسبة عالية وذلك لاهتمام أصحاب المنطقة ورغبتهم المتواصلة في التعريف بالنقاط المهمة التي تخص حدود منطقتهم ومدى إسهامهم ونشاطهم المستمر على مواقع التواصل الاجتماعي.

## 5. نتائج الدراسة:

بالنسبة لحدائق استخدام أفراد العينة لمواقع التواصل الاجتماعي .  
أظهرت الدراسة أن مواقع التواصل الاجتماعي الفضة لدى المبحوثين هي الفيسبوك، وكان بنسبة عالية وأن بداية استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لدى أفراد العينة كانت منذ أكثر من سنتين كما ان متوسط التصفح يكون ليلا اوقات الفراغ.

بالنسبة لحدائق استخدام مواقع التواصل الاجتماعي للغرض السياحي.  
أظهرت الدراسة أن أغلبية المبحوثين يهتمون بالجانب السياحي كما أن مواقع التواصل الاجتماعي توفر معلومات كافية عن الشأن السياحي ، كما تعمل هذه المواقع على تحفيزهم أكثر على اكتشاف هذه المعالم السياحية الثقافية.

بالنسبة لدور مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة الثقافية بمدينة قسنطينة كمقصد سياحي ونجاحها في ذلك.

تبين من خلال هذه الدراسة أن مواقع التواصل الاجتماعي لها دور فعال، في الترويج للسياحة الثقافية بمدينة قسنطينة كمقصد سياحي وساعدت أغلبية الفئة المبحوثة على اكتشاف سحر هذه المعالم و اظهار ما لها من جاذبة.

وتعتبر مواقع التواصل الاجتماعي أداة فعالة للترويج للمعالم الثقافية السياحية بشكل كبير في وقتنا الحالي خصوصا مع الانتشار الكبير للتكنولوجيات المتطورة.

## خاتمة:

لقد أدى التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال الحديثة الى ظهور نوع جديد من التواصل ، هو التواصل عبر الانترنت وهذا ما وفرته مواقع التواصل الاجتماعي منذ ظهورها ، لذا سعينا من خلال هذه الدراسة الى معرفة الدور الذي تؤديه هذه المواقع في التعريف بالسياحة في الجزائر ، وخصوصا المناطق الداخلية حيث يتضح جليا من خلال النتائج المتوصل اليها أن لمواقع التواصل الاجتماعي دور فعال في الترويج للسياحة لدى الافراد من خلال نشر الصور والفيديوهات والومضات الاعلانية القصيرة ، ومشاركتهم في بعض الصفحات والمجموعات الخاصة بالسياحة في الجزائر ، وتجسيد ما يوجد على أرض الواقع هذا ما يدفع الافراد الى زيارة الاماكن السياحية التي يتم الترويج لها عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

## قائمة المراجع:

- رشيد سعيداني، اسماعيل صاري. (2018). السياحة البيئية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات ، صفحة 119.
- زاهر راخي. (2003). استخدمت مواقع التواصل الاجتماعي في العالم العربي. مجلة التربية ، 15.
- سليمة طبابيية، سعيدة بورديمة، موسى بخاشة. (2017). صناعة السياحة في الجزائر بين المؤهلات، المعوقات، وسبل النهوض. الملتقى الدولي الأول حول السياحة: السياحة والتنمية المستدامة في الجزائر، (صفحة 3). عنابة.
- شعبان فؤاد، و صبطي عبيدة. (2011). تاريخ وسائل الاعلام و تكنولوجيا الحديثة . الجزائر: دار الخلدونية للنشر و التوزيع.
- عائشة شرفاوي. (2014). السياحة الجزائرية بين متطلبات الإقتصاد الوطني والمتغيرات الاقتصادية الدولية. جامعة الجزائر.

فصل رقم سبعة : دور مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة الثقافية بمدينة قسنطينة أ نموذجا  
المؤلف: نعيمة هيام زبيدة

---

محمد الجليل شرفاوي. (2014). العلاقة التفاعلية بين الساحة البيئية المستدامة . مجلة الدراسات و  
البحوث الاجتماعية .

محمد القادر براينيس. (200). صناعة الساحة و دورها في التنمية المستدامة. جامعة قسنطينة .

علي خليلي شقرة. (2014). الاعلام وشبكات التواصل الاجتماعي. عمان : دار اسامة للنشر و  
التوزيع.

عيسى معزوزي. (2019). استدامة السياحة البيئية الصحراوية كاسس محوري لدعم التنمية  
المستدامة مع الاشارة الى حالة الجزائر المجلد 02 العدد 01. مجلة الاقتصاد الدولي و العملة ،  
136.

كاظم سلمان، صلاح داود ، محمد الستار مجود. (2016). دور إقتصاديات السياحة في تحقيق  
التنمية المستدامة (مدينة بغداد نموذجا). مجلة الأستاذ ، صفحة 355.

متحف الباي للفنون و التعابير الثقافية التقليدية. (بلا تاريخ).

متحف سيرتا قسنطينة. (بلا تاريخ).

محمد ساحل، محمد الحق بن تقات. (2018). إبراز العلاقة بين السياحة والتنمية المستدامة مع  
محاولة نمذجة البعد الإقتصادي للسياحة المستدامة في الجزائر للفترة (1995-2016). مجلة  
دراسات وأبحاث ، صفحة 133.

محي الدين اسماعيل، و احمد ابراهيم. (2015). تفعيل دور الاعلام المعاصر . مصر : 2015.

مديرية الثقافة لولاية قسنطينة. (بلا تاريخ).

مديرية السياحة لولاية قسنطينة. (بلا تاريخ).



فصل رقم سبعة : دور مواقع التواصل الاجتماعي في الترويج للسياحة الثقافية بمدينة فسنطينة أ نموذجا  
المؤلف: نعيمة هيام زبيدة

---

نريمان مريم نورمان. (2012). استخدام مواقع الشبكات الاجتماعية وتأثيره في العلاقات  
الاجتماعية، «دراسة ميدانية من مستخدمين الفاييسبوك في الجزائر الفاييسبوك في الجزائر مذكورة  
مكاملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال . الجزائر الحاج لخضر باتنة : جامعة .

## مقدمة:

تعتبر المقاربة التسويقية التي تتبناها أي مؤسسة بمثابة لوحة القيادة التي من خلالها تُحدّد المؤسسة اتجاهاتها وتضبط تحركاتها، فهي المظلة التي تنطوي تحتها جميع الاستراتيجيات التسويقية وترسم في ظلها مختلف السياسات وتتخذ جميع القرارات ذات العلاقة بالأنشطة التسويقية. وتتبع أي مقاربة تسويقية منهاجاً وفكراً مختلفاً تتجلى معالمه في المفاهيم، القيم والمبادئ، والثقافة؛ الاستراتيجيات؛ الأدوات والتقنيات المطبقة في سبيل تحقيق الأهداف التسويقية بالإضافة إلى معايير قياس الأداء. وينبع السبب الجوهرى في التغيير المستمر للمقاربات التسويقية في إلزامية تحقيق التكيف مع المستجدات والمتغيرات البيئية والسعي المتواصل للارتقاء بأداء المؤسسة وتحقيق الأهداف التسويقية بأكثر فعالية ممكنة.

شهد التسويق منذ ظهوره كعلم تغيرات عديدة في مفاهيمه وأدواته وبالتالي في مقارباته. وقد كان لظهور الإنترنت وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاسيما تطور الويب من W1.0 إلى W4.0 أثر كبير على الممارسات التسويقية. مما فرض على المؤسسات ضرورة تبني مقاربات جديدة والتكيف مع تطورات وتغيرات السوق والمنافسة.

## الإشكالية:

إنطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

**ما مدى أهمية تبني المؤسسة للمقاربات التسويقية الحديثة؟**

ويندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماهي أهم التغيرات التي تعرّض لها التسويق مفهومًا وممارسةً؟

2. ماهي العوامل التي تحكّم تبني مقاربة تسويقية معينة؟

**الفرضية الرئيسية:** يساعد تبني المؤسسة للمقاربات التسويقية الحديثة في تحقيق الأهداف التسويقية بكفاءة وفعالية أكبر.

**الفرضيات الفرعية:**

1. تجلّت معظم التغيرات التي مسّت التسويق في التّمرّك المتزايد حول الزبون.

2. يعتمد تبني مقاربة تسويقية معينة على إمكانيات المؤسسة وعوامل البيئة التسويقية.

## المنهجية والآليات:

جاءت هذه الورقة البحثية في شكل دراسة نظرية حول تطور المقاربات التّسويقية حيث تم الاعتماد على البحث المكتبي بما يحتويه من كتب ومقالات ودراسات سابقة. في سبيل الوصول إلى تصوّر جيّد وشامل حول الموضوع. ومن ثم معالجة إشكالية البحث.

تعريف المقاربة: المقاربة هي طريقة تناول أو معالجة قضية ما. (htt) كما يقصد بها الكيفية العامة، أو الخطة المستعملة لنشاط ما (مرتبطة بأهداف معينة)، والتي يراد منها دراسة وضعية، أو مسألة، أو حل مشكلة، أو بلوغ غاية معينة، أو الانطلاق في مشروع ما. (عمارة، صفحة 150)

## التعريف الإجرائي للمقاربة التّسويقية:

المقاربة التّسويقية هي الطريقة التي تمارس بها المؤسسة نشاطها التّسويقي من حيث نظرتها لنفسها ونظرتها للزبائن والمنافسين والسوق بصفة عامة والمفاهيم التي تتبناها والاستراتيجيات التي تطبقها والمعايير التي تضعها لقياس أداءها التّسويقي. كما يمكن تعريف المقاربة التّسويقية بأنها المسعى التّسويقي لمؤسسة ما أو الطريقة والأسلوب الذي تنتهجه في تحقيق أهدافها التّسويقية والذي ينبع من تصور معرفي نظري متكامل ومن فكر وفلسفة تسويقية معينة يستند فيها على قواعد وتتجلى في المفاهيم والقيم والاستراتيجيات والأدوات ومعايير القياس المعتمدة.

## الجزء النظري:

### أولاً: التسويق بين المقاربة التقليدية ومقاربة الزبون

إن التحول الذي حدث من المقاربة التقليدية للتّسويق إلى مقاربة الزّبون كان نتاجاً للتغيّر المستمر في المفهوم التّسويقي؛ وتعبّر المقاربة التّقليدية للتّسويق عن المفاهيم التّسويقية التي سبقته مفهوم التسويق بالعلاقات. أما مقاربة الزبون فتعبر عن المفاهيم المرتبطة بفلسفة التسويق بالعلاقات. ويمكن الإشارة في هذا السياق إلى التّسويق الجماهيري وتسويق الاستهداف كمرحل سبقته التسويق بالعلاقات. كما يمكن الإشارة إلى تسويق العرض وتسويق الطلب وتسويق التبادل. أو الطرح الكلاسيكي وهو الذي يستعرض تطور المفهوم التّسويقي من خلال التوجه الإنتاجي، ثم التوجه بالمنتج، ثم التوجه البيعي، ثم التوجه التّسويقي للتسويق فالتوجه الاجتماعي. ويُعرّف التّسويق

بالعلاقات حسب لوفلوك (Lovelock) بأنه: "فلسفة أداء العمل، إضافة إلى أنه توجه استراتيجي للمنظمات، يتم من خلاله التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتطوير العلاقة معهم، بدلاً من التركيز على جذب زبائن جدد بشكل مستمر" (حسن، 2003، صفحة 395) كما يعرفه بأنه: "نشاط يهدف إلى إنشاء علاقة مستمرة ومرحة مع الزبائن، والحفاظ عليها وتطويرها وتدعيمها بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف كل من الزبون والمؤسسة". (Desmet, 2005, p. 34)

وقد انبثق عن التسويق بالعلاقات فلسفة مختلفة وطريقة عمل جديدة في التسويق وهي التي تعبر عن مقارنة الزبون ويمكن تحديد جوهر التغير في أن: (حسن، 2003، صفحة 393) "المفهوم التقليدي للتسويق يقوم على فكرة الاقتناص السريع للفرص التسويقية، والسعي الدائم لجذب الزبائن الجدد. في حين أن مفهوم التسويق بالعلاقات يقوم على أسس مخالفة تماماً وهي جذب الزبائن، ثم الاحتفاظ بهم وتعزيز الإشباع والولاء لديهم من خلال تقديم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى الزبون إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للسلعة أو الخدمة".

إن المبادلات في ظل المقاربة التقليدية للتسويق والتي تركز على الصفقة لا تستلزم إلا القليل من الاستثمار فتكاليف التحول عن مورد تعتبر ضعيفة، والبعد الاستراتيجي للمبادلات غير متسع جداً. أما المبادلات في مقارنة الزبون والتي تركز على العلاقات فتستلزم استثمارات هامة، وتغيير مورد له تكلفة مرتفعة. حيث يتم القيام باستثمارات خاصة لبناء العلاقات تجعل من هذه التحولات صعبة. وبالأخذ في الحسبان البعد الاجتماعي نلاحظ أن المبادلات الصفقاتية تعتبر الجانب الاقتصادي أساسي والروابط الاجتماعية ثانوية. أما المبادلات العلانية فتهمم بالجانب الاجتماعي، حيث يحصل المشاركون في المبادلات على مزايا شخصية، ورخا ذو طبيعة غير اقتصادية. (Lamarque, 2008, p. 101)

كما يعتبر التسويق بالعلاقات نتاج لتطور في تعامل المؤسسة مع أسواقها، وذلك حسب مايلي: (Abderrazak Benyahia, 2011, p. 73) (يوسف، 2010، صفحة 136، 137)

■ التسويق الواضح: ويشير إلى جهود المؤسسة وعلاقاتها التي كانت مع مجموعة واسعة من الزبائن وبأسواق مختلفة. وهو النموذج الأول الذي ساد في الماضي. ويعتبر إحدى المبادلات الأولى التي سعت المؤسسة من خلالها إلى بناء علاقات مع الزبائن وفقاً لعدة معايير تقييمية مثل الحصة السوق، رقم المبيعات، سمعة العلامة التجارية، الربحية... إلخ

■ **التسويق المُستهدف:** ويشير إلى مسعى إدارة التسويق لتوجيه جهودها نحو فهم وإدراك حاجات ورغبات وتفضيلات قطاعات سوقية محدودة. وقد حقق هذا التوجه نجاحات أكبر من التوجه السابق، إلا أنه لم يؤسس لإقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن.

■ **علاقات الزبون:** ظهور وسائل اتصال حديثة والإلكترونية لاسيما الإنترنت أدى إلى إحداث تغيير جوهري في توجه المؤسسات كان أساسها تبني فلسفة تسويقية جديدة جوهرها إقامة علاقات زبون متطورة وطويلة الأمد. فظهور مفهوم التسويق واحد لواحد كان أساسه رغبة المؤسسات في تعميق علاقتها مع زبائنها.

لقد مرَّ المفهوم الحديث للتسويق في إطار تجسيده وتعزيزه لمقاربة الزبون بثلاث ثورات أدت إلى حدوث تغييرات جذرية في جوهره. مسّت الثورة الأولى عنصر الجودة والتي اتخذت من رضا الزبون أساس لها. فارتبط مفهوم الجودة والإدارة الجيدة بتلك الموجهة بالزبون والتي جميع مكوناتها موجهة نحو رضا الزبون. (Jean Brilman, 2006, p. 121) وأنتجت لنا التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ثورة أخرى والتي عززت من جديد التوجه نحو الزبون وكانت تحت عنوان إدارة علاقة الزبائن. فقوة الإعلام الألي سمحت بتجسيد تسويق شخصي - تسويق من واحد إلى واحد - أكثر فأكثر بتقديم أفضل الاختيارات للزبون. (Jean Brilman, 2006, p. 121) كل هذا حدث بفضل كمية المعطيات التي تجمعها المؤسسة عن الزبائن. كما ساعدت إدارة علاقة الزبائن في كسب ولاء الزبون من خلال برمجيات يمكن من خلالها دمج المعلومات المقدمة من طرف الزبائن ومن مصادر مختلفة عبر مستخدمي المؤسسة المتواجدين في المكتب الأمامي. أما الثورة الثالثة فكانت بسبب تطور الإنترنت ونمو التجارة الإلكترونية (Jean Brilman, 2006, p. 121) حيث ساهمت الإنترنت في تعزيز التوجه نحو الزبون وتجسيد تسويق شخصي على نطاق واسع. وهو ما أعطى العملية التسويقية أبعادًا جديدة.

وتُعبر المقاربة التقليدية للتسويق عن ممارسات المؤسسة التي تتمركز حول المنتج، ويظهر ذلك في فلسفة المزيج التسويقي التقليدي والذي تبني عليها كافة القرارات والتحليلات التسويقية. كما يظهر في منهج تقسيم السوق وما يترتب عليها من استهداف وتمرّح.

وحسب سونيك ليهمان ودونالد غوبتا المكون الأول في إطار العمل هذا هو تحليل الزبائن، والمؤسسة، والمنافسة، وهو ما يلزم لفهم حاجات الزبائن، وإمكانيات المؤسسة، ومزاياها التنافسية ونقاط ضعفها. فإذا كان بمقدور المؤسسة تلبية احتياجات الزبائن على نحو أفضل من منافسيها،

فهذا يعني أنها تملك فرصة سوقية. والمكون الثاني هو صياغة الاستراتيجية الخاصة بتقسيم الزبائن إلى شرائح، واستهداف هذه الشرائح، ومن ثم التموضع. والمكون الثالث والأخير يشمل على المنتج، والسعر، والمكان (أي قنوات التوزيع)، والترويج أو برامج الاتصال. (ليهمان، 2006، صفحة 72، 73) ويؤكد هذا المنهج على توفير القيمة للزبائن مع القليل من التركيز على الكلفة التي تنشأ عن ذلك. وبالتالي عدم القدرة على قياس العائد على الاستثمار في التسويق. (ليهمان، 2006، صفحة 73)

المقاييس الأساسية في المقاربة التقليدية في التسويق هي المبيعات والحصة السوقية. والمقاييس الفرعية تتضمن مستوى رضى الزبائن وصورة العلامة التجارية. وعادة ما تقاس الأرباح عند مستوى المنتج أو الصنف. وربما تكون الحصة السوقية أو المبيعات مقياسين خاطئين في كثير من الحالات. فقد تكتسب مؤسسة تبيع بطاقات الاعتماد الكثير من الزبائن ذوي القيمة المتدنية، وهو ما يزيد من حصتها في السوق؛ دون أن يزيد في ربحيتها على المدى الطويل. كما أن تحسين مستوى رضا الزبائن أمر جيد من حيث المبدأ، لكن يتعين وزن الفائدة من هذا التحسن مقابل الكلفة اللازمة للتوصل إليه. وقياس الأرباح عند مستوى المنتج أو الصنف أمر مفيد ولكنه غير مكتمل لسببين على الأقل. السبب الأول هو أن معظم المؤسسات تركز على أرباح الصنف على المدى القصير وتعتبر التسويق في جملة المصاريف. وهذا التركيز قصير المدى يتعارض مع مفهوم التسويق بوصفه استثماراً. والسبب الثاني هو أن قياس الأرباح عند مستوى المنتج يتجاهل الفوارق الكبيرة في الربحية المتولدة من مختلف الزبائن. (ليهمان، 2006، صفحة 80)

أما مقاربة الزبون فتتركز على قيمة الزبون أو على الربحية المتولدة عنه في مقابل الحصة السوقية، أو مستوى الرضا، أو ربحية المنتج. وتتميز المقاربة التي تركز على الربحية المتولدة عن الزبون بمزايا عديدة. فهي أولاً تأخذ بعين الاعتبار نظرة بعيدة المدى وتشدد على أن الزبائن هم الأرصدة التي توفر العوائد على المدى البعيد وأن التسويق بمثابة استثمار في هؤلاء الزبائن. الميزة الثانية هي أنها تلحظ التفاوت بين الزبائن والذي ربما يكون كبيراً جداً. فليس بالأمر النادر أن نجد أن الزبائن الكبار الذين يعتبرون عادة أكبر مولدي العوائد بالنسبة للمؤسسة لا يشكلون بالضرورة الزبائن الأكثر ربحية بسبب التكاليف المرتفعة التي تتكبدها المؤسسة في خدمتهم. وتتبعهم بالربحية التي تتولد عن الزبائن وبقيومتهم ثلاث مكونات رئيسية وهي: اكتساب الزبون (معدل الاكتساب وكلفتة)، وهامش الأرباح المتولد عنه، والمحافظة على الزبون (معدل

المحافظة وخلقته). تعتبر العوامل الثلاثة هذه المقاييس الرئيسية للمقاربة الجديدة. فهي لا توفر مقاييس ملموسة وقابلة للقياس وحسب، بل وتظهر علاقة الشد بين النمو والكفاءة. فعلى سبيل المثال من الصعب أن تزيد معدل اكتساب الزبائن وتخفض في الوقت نفسه الكلفة الإجمالية أو المتوسطة لعملية الاكتساب. وعلى نحو مماثل، على الأرجح أن ينتج عن زيادة معدل اكتساب الزبائن جذب زبائن هامشيين وهو ما قد يؤثر سلباً في معدل المحافظة على الزبائن وفي هامش الأرباح بالنسبة إلى كل زبون. ومثل هذه المقايضات هو جوهر القرارات المهنية الحاذقة والسمة المميزة للنمو المربع. (ليمان، 2006، صفحة 81، 83)

### ثانياً: إدارة علاقة الزبائن

ظل التسويق لفترة طويلة ذو طابع جماهيري مؤسس على تطبيقات ومعايير طُوِّرت من أجل بيع منتجات مصنوعة بكميات كبيرة للأسواق الواسعة والمتجانسة وإلى القطاعات السوقية. أما إدارة علاقة الزبائن فقد تبنت مقاربة مغايرة، من خلال العمل على إنشاء محفظة زبائن وفق تصور بعيد المدى لا يركز على الصفقات. (Tiwana, 2001, p. 34) ولقد بدأت المؤسسات ذات التوجه التسويقي في التخلي عن مقاربة التسويق الجماهيري وتبني مقاربة إدارة علاقة الزبائن، فمع تقارب المسافات بين الأسواق والناس بسبب ثورة الاتصالات والمعلومات والمواصلات تباعدت الأذواق واختلفت الأنماط. وتشتت جمهور الزبائن إلى فئات لا حصر لها، وطار من الصعب الحديث عن فئات متجانسة كما كان في الماضي.

وتُعرّف إدارة علاقة الزبائن بأنها العملية الشاملة لبناء والاحتفاظ بعلاقات زبون مربحة من خلال إيصال قيمة ورضا عاليين للزبون وهذا يشمل مفاهيم كالاكتساب والاحتفاظ وتنمية الزبائن (وناس، 2010، صفحة 01) وبمفهوم أشمل تمثل إدارة علاقة الزبائن عملية تفاعلية تهدف إلى تحقيق التوازن الأمثل بين استثمارات المؤسسة واحتياجات الزبائن لتحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح. (فاطمة، 2012، صفحة 09) إن نجاح المؤسسة في الوقت الراهن أصبح يرتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارتها الجيدة لعلاقات الزبائن. من خلال العمل على تقديم أفضل مزيج من الإشباع للاحتفاظ بأفضل مزيج ممكن من الزبائن.

من الناحية الاستراتيجية إدارة علاقة الزبائن هي استثمار المؤسسات في الزبائن الذي يُعتقد أنهم ذو قيمة للمؤسسة، والتقليل من الاستثمار في الزبائن عديمي القيمة. أما من ناحية مفهومها

كقدرة فتعني رغبة وقدرة المؤسسة لتخصيص سلوكها نحو كل زبون، استناد إلى المعلومات التي يخبر بها الزبون وماذا تعرفه المؤسسة حول هذا الزبون. (طالب، 2015، صفحة 32، 34)

إدارة علاقة الزبائن هي: «نظام جذب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة واستراتيجياتها، لتوطيد علاقة قوية مع العملاء المربحين فقط، وتقليل مستوى العلاقة مع العملاء غير المربحين». (سويفت، 2002)

إدارة علاقات الزبائن هي: «استراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المؤسسة والمستخدمين بوجه عام، والزبائن على وجه الخصوص تقوم على أساس التمازج والتمازج والثقة المتبادلة بينهم، من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم». (العبادي، 2010، صفحة 198)

تعتبر إدارة علاقة الزبائن من المفاهيم والمقاربات التسويقية الأولى الذي ظهرت بالتزامن مع ظهور الإنترنت وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ثالثاً: التسويق بالمحتوى -تغير في المقاربة التقليدية المرتكزة على الإعلانات-

يُعبّر التسويق بالمحتوى عن مقاربة تسويقية جديدة وتوجه مغاير للمقاربة التقليدية للتسويق المرتكزة على الإعلانات التي انخفضت فعاليتها في التأثير على الزبائن من حيث دفعهم لاتخاذهم إجراءات بيعية. ويرتكز جوهر مفهوم التسويق بالمحتوى على أهمية تقديم محتوى للزبائن المستهدفين يكون كقاعدة وأساس تبني من خلاله المؤسسة علاقات ثقة ينتج عنها تبادل وعمليات شراء. ويعرفه التسويق بالمحتوى حسب بيلزي وباريت "Pulizzi et Barrett" بأنه: «إنشاء وتوزيع محتوى تعليمي مقنع في قوالب وتنسيقات مختلفة لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم» (Rancati & Niccolo , 2014, p. 94) وحسب معهد تسويق المحتوى (CMI) هو: «مقاربة استراتيجية تسويقية تُركز على إنشاء وتوزيع محتوى قيم وملائم ومتسق لجذب جمهور مُحدّد وواضح من الزبائن ودفعهم إلى اتخاذ إجراءات مُربحة» (loredana , 2015, p. 112) ويعريفه وانغ وآخرون "Wang & al" بأنه: «إنشاء وتوزيع محتوى ملائم، مقنع، ومشاركته في الوقت المناسب، لإشراك العملاء في الموضع المناسبة من إجراءات عمليات الشراء الخاصة بهم تشجعهم على التحول إلى إقامة أعمال كنتيجة لذلك» (Linda D. & Keith , 2019, p. 29) كما يعرفه بأنه: «إنشاء ونشر محتوى قيم ذو صلة بهدف بناء علاقة طويلة



المدى وجذب واكتساب مجموعة مستهدفة تكون مطالبها وتوقعاتها محددة ومفهومة بشكل واضح». (Ahmet , Ferdi , & Karkar, 2016, p. 125)

يتعلق التسويق بالمحتوى بالتفاعل مع الزبائن والمشتريين المحتملين دون بيع منتجات أو خدمات. إذ يجب على المؤسسات تقديم معلومات مفيدة وبشكل مستمر تجعل المشتري يبحث عن علامتها. وفق هذا التوجه؛ لا تستخدم المؤسسة وجهة نظر بيعية وإنما تبني علاقات طويلة الأمد مع جمهورها تنتج عنها إجراءات إيجابية من طرفهم من خلال مساعدتهم في إجراءات اتخاذ القرار الشرائي والذي يقود بشكل حتمي إلى البيع. (Jonsson & Claesson, 2017, p. 27) . ويشير أودن "Odden" إلى أن العملاء يتوقعون الآن أن تستثمر العلامات التجارية في علاقتها معهم؛ قبل الدخول في سيناريو الشراء. وبالتالي هناك حاجة إلى تغيير نموذجي في فلسفة التسويق، وينطوي ذلك على التحول من البيع إلى تقديم المساعدة والذي لن يتحقق إلا إذا التزمت المؤسسات بذلك وطورت الممارسات اللازمة. (Geraint & Jennifer , 2014, p. 270)

كما يتطلب التسويق بالمحتوى تغيير في طريقة التفكير والتحول من الترويج من خلال رسائل البيع المستندة على المنتج ومقاطعة المتلقي عن كل ما يفعله. إلى اعتماد نهج داخلي - نهج التسويق الوارد- والذي يبحث فيه العملاء بنشاط عن علامة تجارية لأنها تزودهم بمحتوى ذي صلة وجذاب ينفعهم أو يسليهم. (Geraint & Jennifer , 2014)

#### رابعاً: التسويق الوارد- المقاربة الشاملة للتسويق الرقمي-

يمثل التسويق الوارد "Inbound Marketing" مقاربة تسويقية جديدة وشاملة في النموذج الرقمي للتسويق. تتمحور حول استراتيجية الجذب أو السحب في مقابل استراتيجية الدفع. ويهدف إلى جذب الزبائن من خلال نشر محتوى عالي الجودة يقدم معلومات مفيدة وثقافية وحتى ملهمة، كمقاربة مناقضة لتقنيات التسويق التقليدية التي تسعى إلى جذب انتباه المستهلكين بطرق مزعجة باستخدام الإعلانات فقط. (Stéphane Truphème, 2018, p. 18) حيث يتم استخدام تقنيات تسويقية تعمل على جذب انتباه واهتمام الزبائن المحتملين ومن ثم تحويلهم نحو الموقع الإلكتروني للمؤسسة بدلاً من إرسال رسالة إعلانية وانتظار ردك فعلهم. فكسب اهتمام الزبائن المحتملين يكون من خلال تطوير محتوى عالي الجودة ونشره عبر مختلف القنوات الرسمية بما في ذلك محرك البحث ومواقع التواصل الاجتماعي. (Bezhovski, 2005, p. 29)

بمعنى اتخاذ إجراءات في مجال الوسائط الرقمية تسمح للعملاء المحتملين بالعثور على ما يبحثون عنه. (Pawiczak, 2015, p. 165) يشمل التسويق الوارد جميع التقنيات التالية والمتمثلة أساساً في: التسويق بالمحتوى، تسويق محركات البحث، التسويق بالبريد الإلكتروني، التسويق عبر موقع التواصل الاجتماعي، القمع التسويقي. حيث تعمل مع بعض بشكل متناغم من أجل جذب واكتساب الزبائن وتحقيق جميع الأهداف التسويقية.

ويتبع التسويق الوارد المنهج التالي: (Stéphane Truphème, 2018)

■ الجذب: من خلال إنتاج ومشاركة محتوى تعليمي أو معلوماتي، يمكننا فعلاً تحقيق حركة وبيع عالية الجودة؛

■ التحويل: بمجرد الحصول على الحركة المرغوبة فيها، يجب تشجيع الزوار على تقديم بياناتهم الشخصية. إنه دور المحتوى الحصري contenu premium الذي يمكنهم الوصول إليه بعد استكمال ملاءمة. وهنا يأتي دور أدوات مثل: الدعوة للتفاعل، صفحة الصبوت-call-to-action, landing page؛

■ الاتفاق "إبرام": بمجرد الحصول على معلومات الزوار، يجب الحفاظ على وتعميق العلاقة إلى أن يصبح عميل، إنه دور الأدوات التالية: رعاية وتغذية العملاء المحتملين le lead nurturing. أتمتة التسويق le marketing automation، تصنيف الزبائن le lead scoring، إدارة علاقة الزبائن CRM؛

■ الإثراء: المحتوى الذي يقدم قيمة مضافة عالية يمكن من إثراء العلاقة مع الزبون ويصيرُه حتى سفير للعلامة.

ويوضح الشكل الموالي تطور المقاربات التسويقية حسب فيليب كوتلر:

الشكل رقم (01): مقارنة بين أجيال التسويق "1.0، 2.0، 3.0، 4.0"

التسويق 4.0	التسويق 3.0	التسويق 2.0	التسويق 1.0	الخاصية
التسويق المرتكز على الإنسان من خلال التوغل في رحلة العميل في عملية التسوق	التوجه بالناس	التوجه بالزبون	التسويق الموجه بالمنتج	التركيز
إلهام العميل	جعل العالم أفضل مكان، تقديم قيم إيجابية	رضا العملاء والاحتفاظ بهم	بيع المنتجات	الهدف
الاقتصاد الرقمي	موجة جديدة من التقنيات	تكنولوجيا المعلومات	الثورة الصناعية	القوى التي أدت إلى ظهور المفهوم
مواطنو الإنترنت	رجل بعقل وقلب وروح	عملاء أذكى، موجهون بالعقل والعواطف	جمهور واسع ذو احتياجات مادية	نظرة المؤسسة للسوق
تجسيد العلامة	توفير مستويات أعلى من القيمة	التنوع والتميز في السوق	تطوير المنتج	المفاهيم التسويقية الرئيسية
ترويج المحتوى وصناعة العلامة	مهمة المؤسسة، رؤيتها وقيمتها	تموضع المؤسسة والمنتج	تمييز المنتج	المبادئ التسويقية التوجيهية
الالتزام والثقة	وظيفية وعاطفية وروحية	وظيفية وعاطفية	وظيفية	القيمة المقترحة
علاقات مرتكزة على	علاقات	مقاربة فردية	مقاربة جماعية	التفاعل مع

الزبائن	معاملات من واحد إلى مجموعة	علاقة من واحد إلى واحد	ومشاركة من مجموعة إلى مجموعة	أداء الشبكة، جيل ضمن من المستهلكين
---------	----------------------------	------------------------	------------------------------	------------------------------------

Source : (Wioletta Wereda, 2019, p. 03)

### نتائج البحث ومناقشتها:

بعدما تم التطرق في الجزء النظري إلى أهم التغييرات التي مسّت المقاربات التسويقية عبر الزمن يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

1. تبني المؤسسة للمقاربات التسويقية الحديثة أمر ضروري للغاية، وذلك من أجل مواجهة المنافسة الشديدة والبقاء في السوق؛ مع تحقيق الأهداف التسويقية بفعالية أكبر.
2. تعرّض التسويق كمفهوم وممارسة إلى تغييرات عديدة ولايزال، مما يؤكد أن التسويق منهج قائم على تحقيق الأهداف في ظل ما هو متاح من أفكار وأدوات.
3. التغيير المستمر في التسويق مفهوماً وممارسةً؛ يستلزم من المؤسسة التكيف الدائم مع ذلك؛
4. تغييرات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية؛ هي أهم العوامل التي تؤدي إلى تغيير المفاهيم التسويقية؛ كالتطور التكنولوجي وتغيير الزبائن من حيث أذواقهم وسلوكياتهم الشرائية.
5. جوهر التغيير في المقاربات التسويقية يتمحور حول الاهتمام المتزايد والمستمر بالزبون.
6. أثر التطور المستمر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات - لا سيما تطور الويب من ويب 1.0 إلى ويب 4.0 - على المفاهيم التسويقية والأدوات والتقنيات المستخدمة في التسويق كما أنتج لنا مقاربات تسويقية جديدة على غرار التسويق بالمحتوى والتسويق الوارد.

### الخاتمة:

إن التغييرات والتحديات التي تواجهها المؤسسة في بيئتها أثرت ولا تزال في تطور المقاربات التسويقية وما يرتبط بها من مفاهيم واستراتيجيات وأدوات. ويدل هذا التغيير على أن الأساس هو تحقيق الأهداف التسويقية وفق منهج فعّال وذو بعد استراتيجي. والمطلوب من المؤسسة إذا التكيف المستمر مع هذه التغييرات البيئية وضرورة تبني المفاهيم الجديدة التي تتلاءم مع الظروف الحالية لأسواقها.

والخلاصة التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة أن أكبر تحول مسّ المقاربات التسويقية هو التحول المقاربة التقليدية للتسويق المرتكز على المنتج إلى مقاربة الزبون المرتكزة على علاقات الزبائن. ويتحقق من خلال مقاربة الزبون بناء وتطوير علاقات مربحة مع الزبائن، واستغلال جيد لإمكانيات وكفاءات المؤسسة. من خلال فعالية أعلى في الاستهداف، وإمكانية قياس العائد على الاستثمار في التسويق.

### المراجع:

(s.d.). Récupéré sur

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/approche>

Abderrazak Benyahia, M. P. (2011). *Marketing appliqué- Des outils stratégique*. Paris, France: Hachette supérieur.

Ahmet , A., Ferdi , A., & Karkar, A. (2016). Customer satisfaction Factor in digital content marketing : isparta provence as an example. *International Journal of Social Science Studies, Vol. 4, No. 5*; pp. 124-135.

Bezhovski, Z. (2005). Inbound Marketing- A New Concept in Digital Business. *International Scientific Conference of the Romanian-German University of Sibiu*, p. 29. Récupéré sur <https://eprints.ugd.edu.mk/16421/2/Inbound-Marketing-a-new-concept-in-digital-busienss-ZB.pdf>

Desmet, P. (2005). *Marketing direct-concepts et méthodes* (éd. 3). Paris, France: Dunod.

- 
- Geraint, H., & Jennifer , R. (2014). Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing, Vol. 8 No. 4*, pp. 269-293.
- Jean Brilman, J. H. (2006). *Les meilleures pratique de management* (éd. 6). Paris, France: Edition d'organisation.
- Jonsson, A., & Claesson, A. (2017). *The Confusion of Content Marketing, A study to clarify the key dimensions of content marketing*. International Business and Marketing. International Business and Marketing.
- Lamarque, E. (2008). *Management de la banque-Risque, Relation client, organisation* (éd. 2). Paris, France: Pearson éducation.
- Linda D. , H., & Keith , M. (2019). Digital Content Marketing's Role in Fostering Consumer Engagement, Trust, and Value: Framework, Fundamental Propositions, and Implications. *Journal of Interactive Marketing*, pp. 4-27. Récupéré sur [www.elsevier.com/locate/intmar](http://www.elsevier.com/locate/intmar)
- loredana , p. (2015). content marketing-the fundamental tool of digital marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov, Series V: Economic Sciences • Vol. 8 (57) No. 2*, pp. 111-118.

- 
- Rancati , E., & Niccolo , G. (2014). Content Marketing Metrics: Theoretical Aspects and Empirical Evidence. (N. I.-7.-I.-7. edition vol.10, Éd.) *European Scientific Journal December 2014 edition vol.10, No.34*, pp. 92-104.
- Stéphane Truphème, P. G. (2018). *La boite à outils de l'inbound marketing et du Growth Haking*. paris, France: Dunod.
- Świeczak, W. (2015). INBOUND MARKETING IN RESEARCH INSTITUTIONS. *Marketing of scientific and research organizations.*, 4(18), p. 165.  
doi:10.14611/minib.18.04.2015.16
- Tiwana, A. (2001). *Gestion des connaissances-Appiication CRM et e.business-*, traduit de l'américain par: Emmanuelle Burr et Marie-Cécile Baland. Paris, France: compuspress.
- Wioletta Wereda, J. W. (2019, June 7). Biulding Relationship with Customer 4.0 in the era of Marketing 4.0: The Case Study of Innovation Enterprises in Poland. *social sciences*, 08(177), p. 03. doi:10.3390/socsci8060177

عمان، الأردن: الوراق. إدارة علاقة الزبائن. (2010). العبادي، بي. ح.

إلهام فخري أحمد حسن. (6-8 أكتوبر، 2003). التسويق بالعلاقات. *الملتقى العربي الثاني*

حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات. الدوحة، قطر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ثامر البكري، أحمد هادي طالب. (2015). *إدارة علاقة الزبائن والأداء التسويقي*. عمان، الأردن: دار أمجد.

سونيك. غوبتا، دونالد. ليهمان. (2006). *إدارة العملاء كاستثمارات طويلة الأمد - القيمة الاستراتيجية للعملاء على المدى الطويل -*، ترجمة أمين أبو وج. بيروت، لبنان: الدار العربية للعلوم.

إدارة علاقات العملاء، خلاصات كتبه المدير ورجل الأعمال. (مايو/أيار، 2002). *سويقت*, ر Consulté le 07 21, 2009, sur <https://staging.edara.com/Khulasat/Details/900>

مقاربة التدريس بالكفايات، وكفايات التدريس (من المفهوم إلى التقويم). (s.d.). *عمارة*, ح Récupéré sur [https://www.univ-chlef.dz/djossour/wp-content/uploads/2016/06/v2016\\_03\\_12.pdf](https://www.univ-chlef.dz/djossour/wp-content/uploads/2016/06/v2016_03_12.pdf)

الملتقى. *إدارة علاقة الزبائن نموذج لتطبيقات ذكاء الأعمال في المنظمات*. (2012). فاطمة، م العلمي الدولي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة. (p. 09). Récupéré sur <https://dokumen.tips/documents/-5558250bd8b42a25588b4d76.html?page=1>

إستعمال مدخلي تحليلي الربحية واحتساب قيمة الزبون مدى الحياة في. (2010). وناس، خ. ع مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. *إدارة علاقات الزبون*, p. 01. Récupéré sur <https://www.iasj.net/iasj/download/50869619e30b5b76>

عمان، الأردن: دار المسيرة. *تسويق الخدمات*. (2010). يوسف، م. ح



## المقدمة :

تعرف المؤسسات في الأدبيات التطبيقية للاقتصاد على "أنها القوانين التي تحكم اللعبة في المجتمع"، بمعنى إنها كل تلك القيود التي يتعارف عليها المجتمع لتحكم العلاقات التبادلية بين البشر مما يترتب عليه تشكيل هيكل الحوافز في التبادل بين البشر سياسيا واجتماعيا واقتصاديا، ويقصد بهيكل الحوافز تركيبة تكلفة المبادلات و ضمان بالعائد على النشاطات. لقد أصبح من الأمور المستقرة تماما في البلدان المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية أنه يمكننا شراء سيارة من تاجر أو تفاحا من السوبر ماركت، أو سلعا عبر الانترنت، أو الاستثمار في البورصات دون التعرض لخطر سرقة نقودنا. ولكن عند القيام بهذه التعاملات التي لا تعتمد على أسس المعرفة الشخصية، نعلم على مجموعة من المؤسسات الحديثة نسبيا لحماية مصالحنا. لقد ضلنا المبادلات على مدى قرون تتم وجها لوجه، أو تقتصر على أناس تعرفهم أو أشخاص تعرفهم أسرتك أو علاقاتك التجارية. كانت التجارة مع الغرباء محفوفة بالمخاطر، بسبب عدم الثقة فيهم وعدم وجود طرق منخفضة التكاليف لتنفيذ الصفقات معهم. وقد أدت هذه المخاطر شديدة الكلفة إلى محدودية الأسواق واكبر ريادة الأعمال وعلى الرغم من استمرار وجود الأسواق و أهمية الشبكات التجارية فإن البرزوخ التدريجي للمؤسسات التي تعمل على خفض تكلفة المعاملات وحماية حقوق الملكية شجع على ازدهار التجارة، التي تتم عبر مسافات بعيدة. ولا تعتمد على أسس المعرفة الشخصية.

## الإشكالية:

رغم أهمية المؤسسات الرسمية في صنع السياسة العامة، إلا إن عملية الصنع لا تقف عند الحدود الرسمية والقانونية للنظام السياسي وإنما هناك في المقابل دور المجتمع لما يحتوي من فئات وقطاعات اجتماعية واقتصادية وسياسية تعمل من أجل تحقيق مصالحها وتدفع باتجاه تنفيذ مطالبها.

في ضوء ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للمؤسسات الرسمية وغير الرسمية أن تؤثر في الأداء التنموي للدول؟.

تتفرغ عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات:

1 - لماذا هناك اهتمام متزايد بالمؤسسات؟.

2- ما أهمية المؤسسات الرسمية وغير الرسمية على اقتصاديات دول التي تمر بمرحلة الانتقال ؟.

### الفرضيات:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية لها، ارتأينا الانطلاق من الفرضيتين التاليتين:

- المؤسسات تتكون من مجموعة الضوابط الرسمية وغير الرسمية التي تحكم سلوك الإنسان في تفاعله مع الآخرين؛

- إن المفتاح لتبني نهج متنوع مؤسسيا في عمليات بناء الدولة وبناء السلام هو تجنب المنافسة بين مؤسسات الدولة الرسمية وغير الرسمية.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الورقة البحثية في تسليط الضوء على تأثير المؤسسات على التنمية لكونها المحدد لطرق التبادل بين الأفراد والمنظمات في المجتمع. يتطلب ذلك وجود مؤسسات قوية تتسم بالكفاءة واللامركزية ومنع الضغوط السياسية والشفافية و الخضوع للمساءلة. كما أن سرعة التغييرات الناشئة عن العولمة تدفع الحكومات إلى إصلاح المؤسسات.

### أهداف البحث:

تسعى هذه الورقة البحثية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تسليط الضوء على مفهوم المؤسسات المتمثل في المؤسسات الرسمية وغير الرسمية.
- 2- توضيح أهمية المؤسسات الرسمية وغير الرسمية على اقتصاديات دول التي تمر بمرحلة الانتقال.
- 3- الاستفادة من تجارب الدول فيما يخص دروس الانتقال (تجربة الفلبين).

### منهجية الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع وكماولة للإجابة على الطرح المقدم والإحاطة بمختلف جوانبه وتحقيق الأهداف المنتظرة منه، اعتمدنا المنهج الوصفي لبناء خلفية نظرية حول الموضوع،

والمنهج التحليلي من خلال تجميع المعلومات التي ترتبط بالدراسة عن طريق الإطلاع على الكتب والأبحاث والدراسات المنشورة، وأيضاً مطبوعات المؤتمرات والبيانات المتوفرة على شبكة المعلومات (الإنترنت). حيث تم تقسيم الموضوع إلى مبحثين رئيسيين:  
المبحث الأول: الأطار النظري للمؤسسات الرسمية وغير الرسمية  
المبحث الثاني: تجربة الانتقال إلى الديمقراطية في الفلبين.

### الدراسات السابقة:

- دارن ايسو هوجلو- جيمس أ. روبنسون، "لماذا تفشل الأمم" أصول السلطة والازدهار والفقير، 2015. يوضح المؤلفان عن قناعة أن الدول التي تنجو فقط من شبح الفقر عندما تملك مؤسسات اقتصادية فاعلة، وبصورة خاصة عندما تتوفر الملكية الخاصة وروح المنافسة، حيث يجادلان في الأصل أن الدول يحتمل بدرجة أكبر أن تضع قواعد المؤسسات الصحية وعندما يكون لديها نظام سياسي تعددي مع وجود المنافسة على الفوز بالسلطة، وقطاع عريض من جمهور الناخبين وانفتاح واستعداد لتقبل زعماء سياسيين جد. إن هذه العلاقة التبادلية بين المؤسسات السياسية والاقتصادية تمثل جوهر إسهامها الرئيسي، وقد تمخض عن هذا دراسة ذات أهمية عظيمة حول واحدة من القضايا الجوهرية في مجال علم الاقتصاد والاقتصاد السياسي.

- علي عبد القادر علي، "نوعية المؤسسات والأداء التنموي"، أفريل 2007. يوضح المؤلف أهمية المؤسسات في تفسير التفاوت بين الدول فيما يتعلق بمراحلها التنموية، إلا أن الانتقال إلى صياغة المؤسسات فيما يتعلق بالإصلاح المؤسساتي تحيط به العديد من المخاطر. فالحلل المؤسسة التي تؤدي إلى أداء اقتصادي جيد في بيئة معينة ربما كانت غير ملائمة في بيئة أخرى

- داني رودريك، أرفينيد سوبرماتيان، فرانسيسكو تريني، "المؤسسات الحاسمة: أولوية المؤسسات على الجغرافية والعولمة في التنمية الاقتصادية"، 2004. هذه الدراسة قامت باختبار العلاقة السببية بين لوغاريتم متوسط الدخل الحقيقي لعام 2005 ومختلف المؤشرات، استخدمت ثلاثة عينات دولية لأغراض التحليل، والتأكد من استقرار المعاملات المقدرة.

خلص هؤلاء إلى أن العوامل الجغرافية بمعنى البعد عن خط الاستواء وعوامل المؤسسات معبراً عنها بمؤشر حكم القانون تفسر التفاوت بين الدول كما يعكسه لوغاريتم الدخل الحقيقي للفرد بطريقة معنوية إحصائياً. إلا أن الانتقال من هذه النتيجة إلى صياغة السياسات في ما يتعلق بالإصلاح المؤسساتي تحيط به عدة مخاطر.

## أولاً: الاطار النظري للمؤسسات الرسمية وغير الرسمية

### 1- تعريف المؤسسات:

- تعرف المؤسسات في الأدبيات الاقتصادية على " أنها القيود الرسمية وغير الرسمية التي تحكم الأداء الاقتصادي في المجتمع، أي أن المؤسسات تتكون من جميع القيود التي تعارف عليها المجتمع لتحكم العلاقات التبادلية بين سكان البلد الواحد"، وتتكون من:

- المؤسسات الرسمية هي التي تتكون من الدستور و مجموعة القوانين و الأنظمة التي تحدد العلاقات التبادلية بين المتعاملين بشكل عام ومنها العلاقات الاقتصادية.

- هي العادات و التقاليد و الأعراف التي تتطور في المجتمع، و التي تؤثر بشكل مباشر على العلاقات التبادلية بين السكان، و تحدد شكل التنمية الاقتصادية و الاجتماعية التي تتحقق.<sup>1</sup>

أي أن مفهوم المؤسسات هذا الذي يتكون من مجموعة الضوابط الرسمية وغير الرسمية التي تحكم سلوك الإنسان في تفاعله مع الآخرين، وتختلف هذه بشكل واضح عن مفهوم السائد للمؤسسات بمعنى المنظمات كالوزارات و المؤسسات الحكومية والشركات القائمة.

وتؤثر المؤسسات على التنمية لكونها المحدد الأهم لطرق التبادل بين الأفراد و المنظمات في المجتمع، كما تشكل الإطار الأساسي لعمل آلية تخصيص الموارد وحوافز استغلالها وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاقتصادية. لذلك فإن مرونة و تطور المؤسسات تعني سهولة وكفاءة تخصيص الموارد وتحقيق معدلات نمو أفضل، كما أن فساد المؤسسات وتأخرها تعني بالضرورة تراجع عملية التنمية و إعاقتها. وقد ثبت ذلك في دراسات كثيرة نظرية و تطبيقية منها:

Daron Acemoglu, Simon Johnson, and James Robinson 2005.

### 2- الاهتمام المتزايد بالمؤسسات:

بالرغم المتزايد بأهمية المؤسسات والتغيير المؤسسي إلا أن شأنها أهمل في نظريات التنمية لصالح العوامل الكمية مثل العمالة و الأراضي و رأس المال المادي و رأس المال البشري، و تزايد الاهتمام بالمؤسسات و الجوانب المؤسسية على غرار مفهوم التوجيه الإداري أو الحكومية (Gouvernance)، ويرجع هذا الاهتمام المتزايد بالجوانب المؤسسية إلى عدة عوامل من أهمها:

1- أن هناك اعترافاً متزايداً من قبل المؤسسات المالية الدولية بأن انضباط الاقتصاد الكلي

وبرامج الإصلاح الاقتصادي المصممة تقنيا على أحسن الوجوه ليست كافية لوضع الدول النامية على طريق التنمية المتواصلة.

2- تتفق الأدبيات الحديثة على أن التوجيه الإداري إلا سلم يتطلب إصلاح خمسة مجالات على الأقل هي: إصلاح إدارة القطاع العام، الخضوع للمساءلة، والإطار القانوني، والشفافية والمعلومات، ومشاركة المجتمع المدني.

3- من الأسباب الأخرى لعودة الاهتمام بالمؤسسات التي لا تقل عن ذلك أهمية قصص النجاح في دول شرق آسيا وفشل الشيوعية في أوروبا الشرقية، وبغض النظر عن المشاكل الحالية فقد نسبت معدلات النمو التي تمتعت بها مؤخرا العديد من دول شرقي آسيا إلى وجود مؤسسات تتسم بالكفاءة و من بين العوامل التي قدمت لتفسير نجاح تلك الدول، اللامركزية ومنع الضغوط السياسية وارتفاع نوعية الجهاز البيروقراطي، والالتزام بالنمو الذي تعود منافعه على الجميع، والشفافية والخضوع للمساءلة والسياسة القائمة على المشاركة.

4- هناك تفسير آخر للاهتمام بالمؤسسات ينبع من التغييرات التي طرأت على الاقتصاد العالمي نتيجة للعولمة التي أوضحت بجلاء تكاليف عدم الإصلاح. فسرعة التغيير الناشئة عن العولمة تدفع الحكومات الوطنية إلى إصلاح المؤسسات.

### 3- المؤسسات الاقتصادية السليمة:

تمتع المؤسسات الاقتصادية السليمة التي تعزز النمو الاقتصادي بثلاث سمات رئيسية:

أولاً: سيادة القانون:

الذي يعني توفير حماية ملائمة لحقوق الملكية الخاصة والحقوق المتعاقدة، فكلما تحسنت حماية تلك الحقوق ارتفعت معدلات الاستثمار والإنتاج. وهو يفضي بدوره إلى زيادة معدلات النمو الاقتصادي.

ثانياً: فعالية القطاع العام

في توفير السلع والخدمات العامة، فبجانبه من انخفاض معدلات عوائد المشروعات يعود إلى الأعباء الضريبية التي تستخدم لتمويل السلع والخدمات العامة.

بيد أن ذلك يمكن تعويضه بزيادة الإنتاجية نتيجة آثار الفارق بين زيادة معدلات العائد نتيجة نمو الإنتاجية من جانب وتقلص الإنتاجية بسبب الأعباء الضريبية اللازمة لضمان توفير السلع والخدمات العامة من جانب آخر.

### ثالثاً: للمؤسسات الاقتصادية السليمة

فتتعلق بالحرية الاقتصادية وتؤول إلى إرساء حرية دخول منافسين جدد إلى السوق والحفاظ على تلك الحرية، وهو ما يتيح منافسة حرة بين المنافسين في السوق، فخطوات التنافس تخلق محفزات لكل المنخرطين في السوق على زيادة الفاعلية و زيادة مستوى التكنولوجيا التي يستخدمونها من خلال الابتكار في أسلوب ممارسة الأعمال. كذلك تحفز الضغوط التنافسية الكبيرة على إنتاج السلع التي يحتاجها السوق فقط، وتوفيرها بأقل سعر ممكن وإنتاجها بأقل تكلفة ممكنة لكل وحدة إنتاج"<sup>2</sup>.

ومع تطور الابتكار تتطور المؤسسات الاقتصادية السليمة بيد أن الابتكار التكنولوجي عادة ما يكون أسرع من التطور المؤسسي، لذلك ونظراً لأن الابتكار التكنولوجي أمر مستمر فإن الإصلاح المؤسسي هو المهمة التي يتعين على كل البلدان الاضطلاع بها حتى تلك التي تتمتع بتطور مؤسسي كبير.

يمكننا القول بأن أولوية الإصلاح المؤسسي الاقتصادي تتمثل في سيادة القانون، وفي كل الأحوال يجب أن تكون الأولوية لمنع انتهاك الدولة لحقوق الملكية استناداً إلى القانون. و من أمثلة ذلك الإفراط في إعادة التوزيع الإلزامي للقيمة، لمصلحة بطانة الحكومة ومجاسيها.

وبعد تحقيق تلك الحماية ينبغي تعزيز ما يتعلق بسيادة القانون من ترسيخ كفاءة نظام قضائي لديه القدرة ليس فقط على إنزال العقوبة، بل أيضاً على تحقيق الردع من خلال المعاقبة على انتهاك القطاع الخاص لحقوق الملكية أو الحقوق التعاقدية. وفيما يتعلق بالحرية الاقتصادية، فأهم ما فيها إخفاء الطابع المؤسسي على حرية دخول منافسين جدد، لما يمثله ذلك من ضمان ضغط تنافسي قوي تستشعره كل الأطراف في السوق.

### ثانياً: تجربة الانتقال إلى الديمقراطية في الفلبين

قبل ستة وعشرون عاماً بدأت الفلبين انتقالاً صعباً وغير محادي وهو الانتقال الذي لا يزال مستمراً حتى يومنا هذا، فقد دشنت "ثورة سلطة الشعب" عام 1986 الشهيرة عملية انتقال طويلة الأجل من الدكتاتورية إلى الديمقراطية. وعند انطلاق هذه العملية كانت الفلبين تعاني من

الانقسام والاضطراب والديون الطائلة، أما اليوم فإن الآمال تتعاقد بل إن الفلبين أصبحت في الحقيقة هي الدائنة لمقرضيها الذين كانوا دائنين لها في الماضي واليوم تحمل الفلبين آمالا كبيرة.

## 1- إرث الدكتاتورية:

"استخدمت دكتاتورية فرديناند ماركوس كل مصطلحات الديمقراطية واقتصاد السوق والمشاركة المدنية بيد أن هذه المشاركة المدنية كانت في الواقع محكومة من قمة السلطة، فالمنظمات المرضي عنها هي وحدها التي كان باستطاعتها المشاركة في أنشطة المجتمع المدني. وكان أصدقاء الرئيس ماركوس والمقربين منه هم القادرين وحدهم على النفاذ إلى الأسواق أما " الديمقراطية " فقد تمثلت في الانتخابات وتغيرها من الفعاليات المظهرية بينما كانت نتائج الانتخابات محل ترتيب مسبق"<sup>3</sup>.

وبمجرد رحيل ماركوس سنة 1986 تعرضت الحكومة الديمقراطية الجديدة لتحديات مباشرة من تبعات الدكتاتورية السابقة، وجاء التحدي الأول من جانب الشيوعيين الذين أرادوا الاستيلاء على السلطة رغم أنهم لم يشاركوا في الثورة. كما تورط الجيش في مغامرات انقلابية بلغ عددها تسع محاولات خلال خمس سنوات، وبعد كل محاولة انقلاب كان لابد لكل مبادرة اقتصادية جديدة أن تجني الثمار المريرة بسبب هروب المستثمرين.

ورثت الحكومة الديمقراطية مؤسسات مالية مفلسة وكانت الأولوية لإصلاح مؤسسات الدولة الرئيسية التي ألحق بها النظام السابق الدمار، ووضعها على أرضية صلبة ومن ثم جعلها قادرة على الاستدامة وتحقيق الربح. وقد تم تعيين د. جيسوس بي إستانيسالو في منصب الرئيس و الرئيس التنفيذي لبنك التنمية الفلبيني (DBP)، و بمجرد وصوله إلى البنك اكتشف أن 92 % من أصوله متعثرة واستلزم الأمر منه ثلاثة سنوات لإصلاح البنك، بمساعدة من المجتمع الدولي.

في الواقع كانت كل قطاعات الاقتصاد مكبلة بقيود شديدة، وكان اقتصاد السوق حاضرا كشعار فقط إذ غابت المنافسة الفعلية وفرضت القيود على حركة السلع والخدمات، فمثلا كان مسموحا باستيراد البرتقال والتفاح مرتين فقط في العام مرة قبل أعياد الميلاد، ومرة قبل عيد الفصح لماذا؟ لأن القيود كانت مصدرا كبيرا للكسب غير المشروع والفساد. ففي كل مرحلة تتطلب الحصول على إذن كانت هناك فرصة للحكومة أو المقربين منها لابتزاز الأموال وكان هناك 200 قيد نوعي على الواردات، وأكثر من 500 تعريف جمركية مختلفة على منتجات

مختلفة، وكان لموظفي الجمارك حرية التصرف في اختيار التعريفات الجمركية التي يطبقونها. ومن ثمة تفتت الرشوة في الجمارك وهكذا كان على الحكومة الجديدة إزالة القيود من أجل إنعاش اقتصاد السوق.

اتسمت قطاعات عديدة في المجتمع بنقص الشعور بالمسؤولية، تحت تأثير من وسائل الإعلام فعندما جاءت الحرية أراد الناس التعبير عن أنفسهم، ومن جانبا أهدت وسائل الإعلام التي طال تعرضها للقمع على نيل الحقوق و المزايا دون أن يصحب ذلك شعور بالواجب أو المسؤولية الاجتماعية، وافتقر الجيش فعليا إلى الشعور العميق بالمسؤولية المدنية والالتزام بالمصلحة العامة للبلاد.

"كانت الفلبين تئن تحت وطأة المديونية الثقيلة، وكان الدعم الموجه استهلاك البترول هو السبب الرئيسي في هذا. وكان من أكبر المشاكل التي واجهها جيسوس بعدما أصبح وزيرا للمالية كيفية رفع هذا الدعم حتى تتمكن من استعادة السيطرة على الموازنة العامة. كما كانت هناك مسألة أخرى: هل من الواجب سداد الديون التي تسببت فيها الحكومة السابقة الفاسدة وتحرير المسئولة؟ وقد اتخذت إدارة الرئيسة كورازون أكيينو الموقف المثير للجدل، المتمثل في أنه من الأفضل النظر للأمد الطويل و تجنب إعطاء الأسواق المالية. وهكذا كان على الفلبين كبد مسئول أن تلتزم بتسديد الديون وفقا للشروط والأحكام التي عقدت بمقتضاها تلك القروض. وتم إنجاز هذا على خمس سنوات حيث استطاعت البلاد استعادة النفاذ إلى الأسواق الدولية، بل إن الفلبين استطاعت بالفعل تحقيق احتياطي قدره 80 مليار دولار"<sup>4</sup>.

## 2- الإصلاحات التي طبقتها حكومة أكيينو:

قادت الرئيسة كورازون أكيينو الخطوات الأولى للفلبين على طريق الديمقراطية، وكان من أول الأشياء التي وضعتها على اهتمامها:

1- إعمال سيادة القانون وأعيدت كتابة الدستور في وقت وجيز للغاية، حيث صدر عام 1987 ونتيجة لهذا أصبحت كل أجنحة السلطة التنفيذية والتشريعية والقضائية تستمد سلطاتها وشرعيتها من الدستور، الذي ضمن حقوق الإنسان وحرية الصحافة كما تم فصل السلطة التنفيذية عن التشريعية.

2- يعد تحرير الاقتصاد أمرا حيويا للديمقراطية وقد بدأت إدارة أكيينو بإزالة القيود النوعية، وتبسيط إجراءات الجمارك والتعريفات الجمركية. وهو ما أعطى دفعة أولية للاقتصاد. وفي عام



1992 بدأت الادارة في تحرير قطاعات اقتصادية بعينها وحتى نعطي فكرة عن المقصود، نضرب مثلا بفشل احتكار الاتصالات الهاتفية فقد كان 98 % من المواطنين في انتظار الحصول على والآن يملك 75 % من المواطنين هواتف خلوية، وأصبحت مانديلا أكثر عواصم العالم من حيث استخدام الفرد للرسائل النصية. ومن هنا كانت قوة الفلبين في مجال الأعمال تابعة من عناصر خارجية، فقد أصبح الشعب معتادا على التكنولوجيا الحديثة.

3- لقد كان تفعيل الديمقراطية من الأمور التي تتسم بالصعوبة، فاستثمرت الفلبين بكثافة في تعميم التعليم وأعطت الأولوية للتعليم المدني، فخلال مرحلة الانتقال طلب من جميع المواطنين الالتحاق بالمدرسة لسبع سنوات فقط. وفي أول عامين من الديمقراطية أضيف أربع سنوات أخرى إلى التعليم الإلزامي واليوم أصبح مطلوبا من جميع المواطنين الالتحاق بالمدرسة لعشر سنوات لتحسين مستوى التعليم المدني.

4- والآن تم إقرار الدستور وتشهد الفلبين انتخابات منتظمة وبات انتظام الانتخابات الرئاسية عملية راسخة، غير أن كثيرين يعتقدون أن انتخابات 2004 سرقها الرئيس الحالي. ومن بين الرؤساء الأربعة الذين خلفوا الرئيسة كوري أكينو: استردادا الذي أرسل إلى السجن و جلوريا مكاباجال أرويو المتهمه حاليا، وبالرغم من هذه التطورات المخيبة للآمال فإن تلك القضايا المهمة فيها كبار المسؤولين تباشرها المنظومة القضائية. ومن حسن الحظ أن المبادرات التي اتبعت في بدايات فترة الانتقال (تحرير السوق الممارسات الليبرالية السياسية و الاجتماعية) قد التزم بها جميع الرؤساء التاليين.

### 3- جهود متواصلة:

- التحديات مستمرة وكذلك العمل مستمر، فالعديد من جهود الإصلاح طويل الأجل يجري تنفيذها على مستوى الشركات والمستوى الحكومي والمحلي والوطني. يتفشى الفساد في الكثير من المكاتب الحكومية، بيد أن الحرب على الفساد تحقق نجاحات والتقدم على هذا الطريق يأخذ بعض الوقت ويتحقق في مؤسسة بعد أخرى، فقد أدخلت إصلاحات على بنك الفلبين جعلته من أفضل البنوك المركزية في آسيا، كذلك يعد بنك التنمية بالفلبين من أفضل البنوك في نوعه. واستلزم الأمر الكثير من القيادات الملتزمة لتقوية المؤسسات الحكومية ولا تزال العملية متواصلة.

- أما من حيث حوكمة الشركات فقد كانت الفلبين تحتل المرتبة الأخيرة بين بلدان شرق آسيا عام 2007 ومن خلال جهود منسقة لقطاع الشركات (مثل برنامج سجل الأداء الذي باشره معهد مديري الشركات)، وهيئة الإشراف على الأوراق المالية وتداولها والبورصة الفلبينية يتقدم البلد في التصنيف الإقليمي من حيث معايير حوكمة الشركات.

- وفي عام 2010 تعاون معهد التضامن في آسيا مع منظمات المجتمع المدني وجماعات الأعمال وأخيرا الحكومة، من أجل تعزيز حوكمة الشركات. وأدخلت هذه الأطراف نظاما يتضمن الرؤية الواضحة من التوقعات، وتترجم هذه الرؤية إلى سجل للأداء ويوضح السجل: الأولويات الإستراتيجية، المبادرات الواجب اتخاذها والإجراءات ذات الصلة بالأداء والأهداف الخاصة بكل سنة مالية.

وكانت رؤية العام 2030 كالتالي:

" الفلبين 2030: أمة ذات إنجاز حياتي كبير

- أمة متدينة وذات مؤسسات ديمقراطية قوية وملتزمة التزاما عميقا بالحقيقة والعدالة والسلام والفرص المتساوية للجميع.

- مجتمع مفعم بالوطنية ويتحلى مواطنوه بالمسئولية وحب بلدهم، ويتعاملون متضامنين من أجل تحسين شامل لنوعية حياة جميع المواطنين" <sup>5</sup>.

#### نموذج الانتقال:

التحرك من	←	التحرك إلى
اللوم	←	المسئولية
السلبية	←	الايجابية: ماذا يمكن أن نفعل معا
قضايا خاصة	←	قضايا عامة
الدكتاتوروية	←	الانفتاح

## الختام:

إن إتاحة أكبر قدر من المعلومات والمعارف لأوسع شرائح المجتمع، يعتبر شرطاً أساسياً لجعل التنمية قضية وطنية يشارك فيها كافة أفراد شرائح المجتمع وليس الدولة أو النخبة فقط. كذلك لجعلها نشاطاً قائماً على المشاركة والشفافية وخاضعاً للتقييم والمساءلة.

وعلى الرغم من أهمية المؤسسات في تفسير التفاوت بين الدول فيما يتعلق بمراحلها التنموية إلا أن الانتقال فيما يتعلق بالإصلاح المؤسساتي تحيط به العديد من المحاذير.

فالحلول المؤسسية التي تؤدي إلى أداء اقتصادي جيد في بيئة معينة ربما كانت غير ملائمة في بيئة أخرى إذا لم تتوفر الأعراف المعضدة والمؤسسات المكتملة وآليات التطبيق.

وكما يقول دوغلاس نوبل، الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد ورائد اقتصاديات المؤسسات، "إن نقل القوانين السياسية والاقتصادية للاقتصاديات المتطورة إلى اقتصاديات العالم الثالث وشرق أوروبا ليس شرطاً كافياً للأداء الاقتصادي الجيد".

وعموماً يمكن حصر النتائج التي توصلت إليها هذه الورقة البحثية المتواضعة في النقاط

التالية:

- دور المؤسسات الرسمية ترسخ في استقراريتها وإمكانيتها في ممارسة نشاطها وقدرتها على نقل متطلبات المجتمع إلى حيز التطبيق، يؤدي إلى أن تكون مخرجات السياسات العامة أكثر ديمقراطية وأكثر شمولية لمتطلبات المجتمع، وبالتالي تكون السياسة العامة سائر في إطار ديمقراطي سليم.

- ينطوي الانتقال على جهد ضخم لكن التحدي الأكبر يتمثل في استمرار هذا الانتقال، فلا يكفي تغيير الحكومات وإنما يحتاج الانتقال إلى أناس وعمليات وآليات لتقوية المؤسسات، والحفاظ على التقدم الاقتصادي وتقوية اللحمة بين قطاعات الشعب.

- يحتاج المجتمع المدني وجمعياته رجال الأعمال إلى الثقة المتبادلة، ويجب أن يشيد الجسور فيما بينها ثم مع الجيش أخيراً.

- السعي من أجل تحقيق التوازن بين كل من الإصلاح السياسي، والتحرير الاقتصادي والتغيير الاجتماعي بما يكفل مشاركة المواطنين وتفعيل المواطنة المسئولة.

- وبناء على النتائج التي توصلت إليها الورقة البحثية، فإنها توصي بالآتي:
- بناء رؤية طويلة الأجل وعدم التركيز على الأجل القصير وحده، فهذه الرؤية هي التي تجمع الناس بعضهم ببعض وتساعدهم على الالتزام بواجبهم.
  - التركيز على بناء المؤسسات فأشخاص يأتون ويذهبون والمؤسسات هي الباقية.
  - اختيار المبادرات الإستراتيجية الرامية لتحقيق التحول التي تقضي إلى تقدم كبير خلال 5 إلى 10 سنوات.
- 1- خلق الشروط الضرورية للقبول بإصلاح السوق، فلا بد من شرح الحقائق عن أعباء الدعم على سبيل المثال ومن ثم يطلب من الشعب الاختيار واعتماد مؤشرات خاصة للتقدم في التحرير والمشاركة.
- 2- ضرورة الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الجماعات في المجتمع، مع إدراك وجود عناصر معينة لا تريد الديمقراطية، ومن الواجب تجميع أكبر عدد ممكن من الناس على الطريق إلى الحكومة الديمقراطية واقتصاد السوق.

## المراجع:

- <sup>1</sup>: حسين الطلافه ، " سجل التطورات المؤسسية في الدول العربية "، سلسلة الخبراء المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 26 ، مارس 2013، ص7.
- <sup>2</sup>: بورييس بيجوفيتش، " دفع عجلة التنمية عبر الحرية الاقتصادية وسيادة القانون"، قضايا الإصلاح الاقتصادي، مركز المشروعات الدولية الخاصة، مقال في 30 مارس 2012، ص5.
- <sup>3</sup>: جيسوس بي إستانيسالو، " تجربة الانتقال في الفلبين"، قضايا الإصلاح الاقتصادي، مركز المشروعات الدولية الخاصة، مقال في مارس 2012، ص2.
- <sup>4</sup>: جيسوس بي إستانيسالو، " تجربة الانتقال في الفلبين"، قضايا الإصلاح الاقتصادي، مركز المشروعات الدولية الخاصة، مقال في مارس 2012، ص3.
- <sup>5</sup>: جيسوس بي إستانيسالو، " تجربة الانتقال في الفلبين"، قضايا الإصلاح الاقتصادي، مركز المشروعات الدولية الخاصة، مقال في مارس 2012، ص4.

## مقدمة:

تشكل التكنولوجيا الحديثة نمط من أنماط الحياة ، حيث أصبحت الآلات تقوم بالكثير من الأعمال التي يقوم بها البشر. و مع تزايد اهتمام الباحثين بالتسويق الرقمي كأحد الأدوات المامة في مجال التسويق ، خاصة مع تزايد أعداد مستخدمي الانترنت ، و أعداد المنتجات التي يتم تسويقها إلكترونيا على صفحات الانترنت ظهرت تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي كأحد أهم التقنيات التكنولوجية للثورة الصناعية الرابعة ، و التي تم استخدامها بشكل كبير في مجال التسويق الرقمي ، من خلال الشركات و المؤسسات لزيادة فاعلية و نجاح العملية التسويقية لديها باعتبار ان الذكاء الاصطناعي يساعد في جعل أساليب التسويق أكثر ذكاءا و تأثيرا و ملائمة للمستهلك و هذا ما يستدعي أنه من المتوقع ان يتحول الذكاء الاصطناعي من ميزة من المستحسن الحصول عليها الى ميزة من الضروري الحصول عليها لتعزيز المكانة و المنافسة في السوق.

ركز عدة باحثين في عدة دراسات على تبيان سمات الذكاء الاصطناعي التي جعلتها تحاكي القدرات الذهنية و تأثيرها على مجالات الحياة المختلفة بالأخص التسويق الإلكتروني. حيث توصلت دراسة ل بوزيد سفيان<sup>i</sup> عنوانها توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التسويق الإلكتروني الى ان توظيف هذه التطبيقات في التسويق الرقمي يؤدي المسوقين للوصول لرؤى أعمق و قابلة للتنفيذ كم انه أصبح يلعب دورا أساسيا و مهما لا يمكن نكرانه في عالم التجارة الإلكترونية.

دراسة ل (Abdul Moaz Al Khayyat, Ahmed Mohamud Ahmed)<sup>ii</sup> و هي مذكرة ماستر بعنوان: The impact of artificial intelligence in digital marketing. أين استنتجا: أن المسوقون يتمتعون بمعايير عالية و أن الذكاء الاصطناعي سيستمر في تطوير الأتمتة التي بدورها ستتولى تدريجيا عملية إجراءات التسويق. كما أن المسوقون اليوم على استعداد لتعلم كيفية تحسين التسويق الرقمي للتطرق إلى كل عميل

<sup>i</sup> بوزيد سفيان، توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التسويق الإلكتروني، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 12، العدد1، 2022  
<sup>ii</sup> Abdul Moaz al Khayyat, Ahmed MOHAMED Ahmed, The impact of artificial intelligence in digital, The Independent thesis Advanced, Master in business administration, 2022

والتعبير بوضوح عن رغباتهم. إضافة الى أن يمكن للذكاء الاصطناعي مساعدة الشركات في الوصول إلى أهدافها التسويقية المحتملة.

دراسة أخرى لـ (Fagella, Daniel,2019) أكدت أن التسويق هو مجال يعتبر من بين أكثر المجالات قابلية للتحسين وقد تم اكتشافه أن نشر الذكاء الاصطناعي في التسويق لديه أكبر قدر من الإيرادات المحتملة والنجاح

دراسة لـ (Jason Hall, Forbes Agency council) تحت عنوان: How Artificial Intelligence is transforming Digital Marketig. فحسب كلا الباحثين فإن الذكاء الاصطناعي يمكنه تبسيط الحملات التسويقية وتحسينها في عالم التسويق الرقمي ، يمكن أن يقضي أيضا على مخاطر الخطأ البشري. في حين أن الكثير من عالم التسويق الرقمي لا يزال يعتمد على براعة الإنسان، فقد يكون برنامج الذكاء الاصطناعي قادرا على إنشاء تقرير باستخدام البيانات فقط. ومع ذلك ، للتواصل حقا مع عملائك ، ستظل بحاجة إلى اللمسة الإنسانية.

## الاشكالية :

ضمن هذا النطاق ومدى أهمية البحث نصل الى طرح إشكالية التي نحاول تناولها وفق سياق نظري وصفي من خلال الإجابة على:

كيفه يتأثر التسويق الرقمي بتقنيات الذكاء الاصطناعي في مؤسسة اتصالات الجزائر بمحسنة؟  
و الإجابة على مشكلة الدراسة نقترح الفرضية الرئيسية التالية:

□ يتم استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على مستوى المؤسسة محل الدراسة .

□ استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المؤسسة تزيد من فعالية التسويق الرقمي

## المنهجية و الأليات :

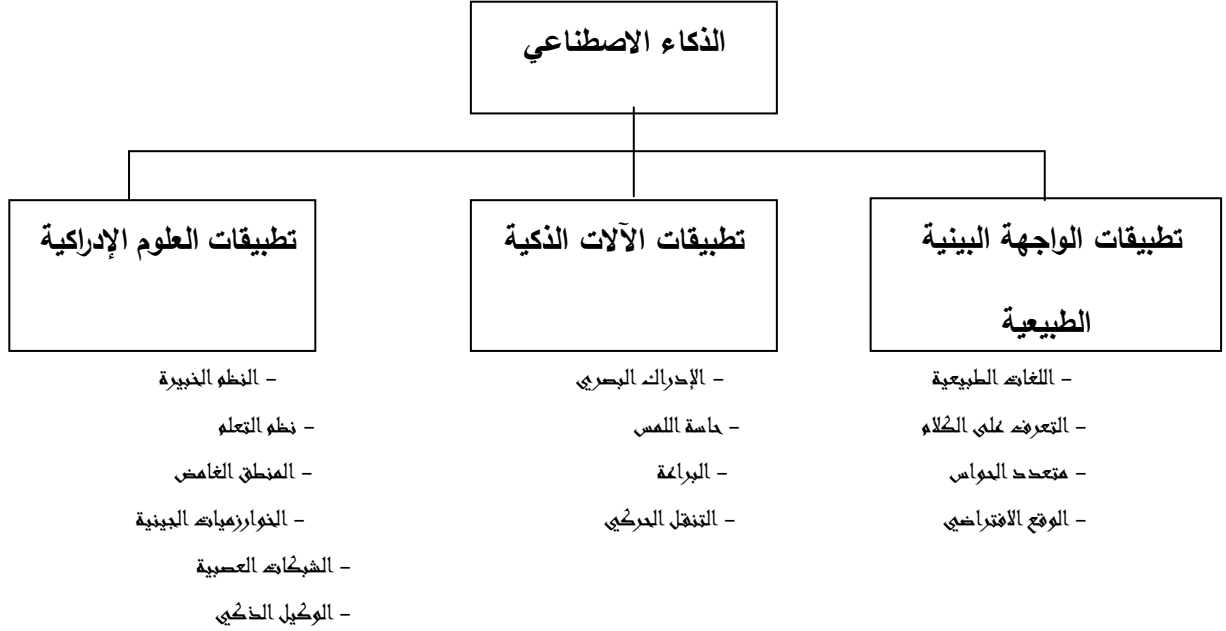
بهدف القيام بتحليل علمي و منهجي سليم لإشكالية الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تمت الاستعانة بمقابلة مع الدكتور جمال دربر المكلف بالاتصال على مستوى المديرية العملياتية للاتصالات بمعسكر تم تصميم أسئلتها كأداة أساسية لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية ،

## تطبيقات الذكاء الاصطناعي

للذكاء الاصطناعي مجموعة واسعة من التطبيقات تشمل النظم الخبيرة ، الاستدلال المنطقي ، الألعاب ، تمثيل المعرفة ، التعلم ، الروبوتات ، الرؤية ، الصورة ، التعرف على الكتابة و الكلام ، التفاعل بين الشخص و الآلة ، فهم اللغات الطبيعية ، النظام المتعدد المواهب ، التخطيط ، التخلص من القيود ، اللغويات الحاسوبية ، الشبكات العصبية ، و غيرها . إلا أن الباحثين و المتخصصين في مجال الحاسب الآلي و نظم الذكاء الاصطناعي قاموا بحصر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في ثلاثة مجالات أساسية هي<sup>1</sup> : تطبيقات العلوم الإدراكية ( Cognitive Sciences Applications) ، تطبيقات الآلات الذكية (Robotics Application) ، تطبيقات الواجهة البيئية الطبيعية (Natural Interface Application) ووفقا لما يوضحه الشكل التالي :

<sup>1</sup> د.أبو بكر خوالد، أخير الدين بوزرب: فعالية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي الحديثة في مواجهة فيروس كورونا، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد ، مجلد 2، عدد 2 خاص (2020) ص 37-38

الشكل (03) : تطبيقات الذكاء الاصطناعي



المصدر : سالمى نصر الدين, جمال بن دقفل دور الذكاء الاصطناعي في عملية التخطيط المنتج في شركة الاتصالات ooredoo الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية, المجلد 13, العدد 1, 2020

هناك مجموعة متنوعة من تطبيقات و تقنيات الذكاء الاصطناعي و التي تسمى بـ "محاكاة الذكاء الاصطناعي" و التي تشير إلى مجموعة من التطبيقات الجديدة في الحقول العلمية و النظرية المختلفة , و بذلك فإن طبيعة هذه العائلة مفتوحة و تستقبل أفرادا جادا وابتكارات ملازمة لاستخدامات غير معروفة سابقا للذكاء الاصطناعي.

ويتفق جل الباحثين و المتخصصين أن للذكاء الاصطناعي أربعة تطبيقات أساسية تشمل :

1- نظم الشبكات العصبية الاصطناعية (NNS): تعرف الشبكات العصبية الاصطناعية على أنها نظام لمعالجة البيانات بنفس الطريقة التي تقوم بها الشبكات العصبية الطبيعية للإنسان أو الكائن الحي (أي النظام العصبي البشري).<sup>1</sup>

2- نظم المنطق الغامض (FLS): وهي نماذج حاسوبية تختص بمعالجة البيانات غير البنائية والغامضة، أي أنها تعالج البيانات الوسيطة التي لا يمكن معالجتها عبر برامج الحاسوب التقليدية

<sup>1</sup> قتيبة مازن عيد المجيد: استخدام الذكاء الاصطناعي في تطبيقات الهندسة الكهربائية, دراسة مقانة, رسالة مقدمة ضمن متطلبات الماجستير في نظم المعلومات الادارية, الاكاديمية العربية, الدنمارك 2009, ص33



التي تعمل بالقيم البنائية (0,1),(yes ,no),(on , off),(right , wrong).....وغيرها.فمثلا فيما يتعلق بالأنباء الجوية فان التنبؤات قد توضع بصيغة إمكانات محتملة و نسبة كما هو الحال في أرجحية ان تمطر بنسبة 70% و مصطلحات وصفية غير محددة الدلالة مثل حار جدا مع رطوبة عالية، وبمذه الطريقة فان قواعد المنطق الغامض تساعد الحواسيب ان تقيم الظروف غير الدقيقة و غير الكاملة و التعامل معها على أساس احتمالي وإمكانية ظهور الفرصة من عدم ظهورها.<sup>i</sup>

3-نظم الخوارزميات الجينية (GAS): وهي نظم تستخدم برامج المزج بين المفاهيم الداروينية (الانتخاب الطبيعي والبقاء للأصلح) مع الرياضيات لإيجاد أفضل الحلول للمشكلة أو المصممة المطلوبة. فقد استندت نظم الخوارزميات الجينية الى فكرة تمثيل التطور البيولوجي للكائنات الحية، وقد ظهرت هذه التقنية لأول مرة في السبعينات من القرن الماضي وذلك من خلال البصود البحثية التي قدمها جون هولند John Holland من جامعة ميشيغن Michigan و أسهم فيها آخرون و كان يقصد منها تحسين أداء نظام الحاسوب في البحث عن الحل المثلى.<sup>ii</sup>

4- النظم الخبيرة (ES): هي برامج حاسوبية تقلد إجراءات الخبراء في حل المشاكل الصعبة، فيتم تحويل خبرات الخبراء إلى نظم الخبرة ليستفيد منها المستخدمون في حل المشاكل. و يقول عنها O'Brien أنها نظام معلومات مستند إلى المعرفة حيث يستخدم معرفته حول التطبيقات الخاصة و المعقدة ليحل كخبير استشاري للمستخدمين النهائيين، إذ أن الغرض الأساس من نظم الخبرة هو مساعدة الإنسان في التفكير و ليس تزويده بمعلومات، و بالتالي تجعل الإنسان أكثر حكمة و ليس فقط المعرفة.<sup>iii</sup>

نجم عبود نجم , إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ,الوراق للنشر والتوزيع , عمان الأردن , الطبعة الأولى 2005

<sup>i</sup> ص391

<sup>ii</sup> محمد سمير احمد: الادارة الالكترونية ,دار المسيرة للنشر و الطباعة ,الطبعة 1 , عمان 2009 ,ص155

<sup>iii</sup> د.إبراهيم محمد حسن عجام:الذكاء الاصطناعي انعكاساته على المنظمات عالية الأداء, مجلة الإدارة و الاقتصاد/ The journal of

Administration end Economies السنة الحادية و الأربعون ,العدد مئة و خمسة عشر, 2018 ص92

فيما يضيف عدد من الباحثين والمختصين في مجال الذكاء الاصطناعي تطبيقًا آخر هو الوكيل الذكي (Intelligent Agent) والذي يعد من أبرز تطبيقات التنقيب عن البيانات شبكة الانترنت أو من قواعد بيانات الانترنت ، ويعمل الوكيل الذكي من خلال حزمة برمجية تقوم بتنفيذ مهام محددة أو واجبات ذات طبيعة متكررة أو تنبؤية للمستخدم .

أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فإنها تمتلك تطبيقين (02) تطبيق مي ايدوم My Idoom الذي ظهر سنة 2022 و تطبيق الدفع الإلكتروني e\_paiment Algeria Telecom الذي ظهر في جانفي 2019.

#### • واقع الذكاء الاصطناعي لدى المؤسسة

بعد إجراء مقابلة شخصية مع مسؤول خلية الاتصال المبين اسمه سابقًا تحصلنا على إجابات متنوعة نستعرض خلاصة كلاً منها ، و حسب كل سؤال من الأسئلة المصممة لمعرفة واقع الذكاء الاصطناعي بشركة اتصالات الجزائر عموماً و فرعها بولاية معسكر بشكل خاص، على النحو الآتي

\_\_ بداية الاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي؟

بداية التفكير يأتي بالتزامن مع بداية انتشار أفكار الذكاء الاصطناعي في العالم ، و ضرورة الاعتماد على التكنولوجيات لتسهيل التعامل مع الزبائن و خاصة أثناء جائحة كورونا .

\_\_ أول ظهور لتطبيقات الذكاء الاصطناعي؟

كان أول ظهور بداية 2022 من خلال الوكالة الافتراضية

\_\_ ماهي تطبيقات الذكاء الاصطناعي لدى المؤسسة؟

\_\_ يوجد تطبيقين خاصين بالشركة: الوكالة الافتراضية ، طلب خط الانترنت للألياف البصرية

Demande FTTH

\_\_ و تطبيقات تسوقها اتصالات الجزائر تعتمد جزئياً على الذكاء الاصطناعي و منها : خدمة معلم Moalim المعتمدة على المصحح الآلي (بداية التسويق كانت في 13 أفريل 2023).

\_\_ يرجى إعطاء نظرة عن التطبيقات المتاحة لدى مديريتكم؟

1\_ الوكالة الافتراضية : هي تجول افتراضي داخل الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر تمكن من الإطلاع على مختلف الخدمات و العروض التي تقدمها اتصالات الجزائر.

2\_ طلب خط انترنت للألياف البصرية Demande FTTH : هي خدمة تعتمد على استخدام موقع GPS للزبون الذي يقدم له إجابة مباشرة حول إمكانية استفادته من هذه الخدمة . يوفر عرض الألياف البصرية لاتصالات الجزائر العديد من المزايا مقارنة بتقنيات الاتصال الأخرى ، انترنت أسرع و تدفق أكبر و ثبات متزايد للانترنت ، و تجربة انترنت بزمن استجابة منخفض تمكن من الاستفادة الكاملة للنشاطات عبر الانترنت سواء متابعة البث المتواصل أو لعب ألعاب الفيديو عبر الانترنت أو تنزيل الملفات الكبيرة أو تصفح الويب .

3\_ خدمة معلم المعتمدة على المصحح الآلي: هي منصة تعليمية تفاعلية ، تضع اتصالات الجزائر منصة الدعم المدرسي \* معلم\* التي تعتمد على مبدأ التعلم من الأخطاء ، و هي عبارة عن خدمة تسمح بالاستفادة من دروس و تمارين و فيديوهات عبر الانترنت في مختلف المواد للطورين المتوسط و الثانوي وفقا لبرنامج التربية الوطنية تعتمد على الذكاء الاصطناعي مع استخدام طريقة التعلم من الأخطاء و هو متوفر على مستوى المؤسسة حسب الصيغ التالية :

باقة MPS: رياضيات ، علوم ، فيزياء 3500 دج

باقة AFA: عربية ، فرنسية ، انجليزية 2500 دج | 03 اشهر

ملفات بصيغة PDF دروس متاحة على مدار اليوم (24 | 24 سا)

يمكن الولوج الى منصة \* معلم\* متاحة في كل وقت عبر الرابط التالي  
[https://www.moalim\\_dz.net](https://www.moalim_dz.net) ، كما يمكن الأولياء متابعة و مراقبة التقييم الخاص بأبنائهم و تقديم الدعم لهم دون أي إجهاد و دون الحاجة لمعارف تربوية مسبقة .

#### • الاهتمام بالذكاء الاصطناعي في المؤسسة

على الرغم من بعض التحفظات الخاصة بهذا الأنا استطعنا الألام بالمعلومات التالية:

\_ هل يتم التحمين في إنشاء تطبيقات أخرى للذكاء الاصطناعي ؟

بطبيعة الحال تمتلك الشركة وحدة خاصة على المستوى المركزي هي وحدة البحث و التطوير و التي من مهامها ابتكار حلول جديدة و إدماج مختلف التكنولوجيات الحديثة في عروض و خدمات اتصالات الجزائر .

\_ هل يتم تدريب العاملين باستمرار بخصوص تقنيات الذكاء الاصطناعي ؟  
حسب المعلومات المتوفرة لم تبرمج أي دورة حول الذكاء الاصطناعي .

\_ هل هناك إدارات و كفاءات بإمكانها تطوير أنظمة المعلومات لدى مؤسستكم ؟

على المستوى المركزي تمتلك المؤسسة و حدة البحث و التطوير ، و قسم أنظمة المعلومات الذي يضم حدة مديريات خاصة بتسيير و تطوير أنظمة المعلومات ، و كل هذه الوحدات توظف مهندسين مختصين في الإعلام الآلي و المجالات ذات الصلة .

\_ هل يتم البحث عن شركاء لديهم خبرة في تقنيات الذكاء الاصطناعي ؟

بطبيعة الحال : المؤسسة على المستوى المركزي تعمل على إيجاد شركاء التي من شأنها أن تساهم في تطوير خدماتها و توسيع اعتمادها و استفادتها من التكنولوجيات الحديثة.

أما في مجال اهتمام المؤسسة بالتسويق الرقمي، فتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر واحدة من المؤسسات الواعدة في التطور التكنولوجي ، نظرا لريادتها في السوق من خلال استخدام الأساليب الرقمية في العمل لتصبح الشريك الرقمي المفضل بفضل تعدد و تنوع خدماتها و عروضها خاصة في الأونة الأخيرة و هو ما يمكن تأكيده حسب الخدمات المعروضة من خلال الإجابات على تساؤلاتنا التالية

\_ ماهي الخدمات المقدمة لدى مؤسستكم؟

تقدم المؤسسة حدة خدمات منها: خدمة الهاتف الثابت، خدمة الانترنت، خدمة انترنت الألياف البصرية، خدمة الهاتف الثابت و الانترنت عبر تكنولوجيا الجيل الرابع، تسويق المعدات و الأجهزة ذات العلامة بخدمات اتصالات الجزائر (أجهزة المودام ،مكرر الإشارة، اونديلار، أجهزة الهاتف الثابت،.....)

الخدمات عبر الخط (خدمة دروسكم، خدمة معلم، خدمة SHIRUDO التكوين في الأمن السيبراني، خدمة ZOUMI للتفاوض عن بعد، خدمة ZIMAIL ، خدمة Kaspersky) - تعد الانترنت أبرز القنوات الرقمية المستخدمة من قبل المؤسسة للتواصل مع العملاء ؟  
أُكيد تعد الانترنت أبرز القنوات الرقمية المستخدمة من قبل المؤسسة للتواصل مع العملاء .  
هل تخصص المؤسسة موظفين للتواصل المباشر مع العملاء عبر موقعها على شبكة الويب ؟  
على المستوى المركزي هناك فريق متخصص مهمته الإشراف على صفحة الفيسبوك ، و التفاعل المباشر مع العملاء ، أما على المستوى المحلي فإن المكلف بالاتصال هو المسؤول على تسيير صفحة المديرية العملياتية على الفيسبوك و هو الذي يتكفل بالتفاعل مع العملاء و تلقي انشغالاتهم و الرد عليهم .

\_\_ المؤسسة لديها استجابة لتفاعلات عملائها بالشكل المطلوب ؟

تسعى المؤسسة باستمرار الى تحسين تفاعلها مع عملائها عبر كل القنوات المتاحة ، بما في ذلك القنوات الرقمية و إعطاء أهمية لانشغالات العملاء المعبر عنها عبر موقع الفيسبوك ، و التكفل بها هو دليل على مدى الاهتمام الذي توليه المؤسسة لموقع الفيسبوك كقناة أساسية للتفاعل مع عملائها .

\_\_ تراعى المؤسسة الخصوصية العالية لبيانات العملاء عند تسويق خدماتها رقميا ؟

أُكيد مبدأ الخصوصية واحد من المبادئ الأساسية التي تحرص المؤسسة على المحافظة عليها .

✓ فاعلية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المؤسسة

\_\_ هل للزبون علم بتطبيقات الذكاء الاصطناعي المتوفرة لدى مؤسستكم؟

يعلم الزبون بهذه التطبيقات من دون أن يدرك أنها تعتمد بشكل ما على الذكاء الاصطناعي، حيث أن كل هذه التطبيقات و الخدمات تعمل المؤسسة على نشرها و التعريف بها عبر مختلف قنواتها . من هذا المنطلق يمكن القول بأن عدم معرفة الزبون بهذه التطبيقات إما كون المديرية تستعمل إستراتيجية التستر أو أنه تتكون لديه مخاوف اتجاه تعاملاته مع الوكالة .

\_\_ هل يتم إعلام الزبائن عن طريقة استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي ؟

لا يتم الغوص في مفاهيم الذكاء الاصطناعي و طريقة استخدامها عند التواصل مع الزبائن، حيث ترى المؤسسة أن تبسيط خدماتها و عرضها بشكل مفهوم و واضح للزبون هو أهم عنصر عند تسويقها لهذه الخدمات أو التطبيقات. هذا ما يؤكد لنا إستراتيجية المؤسسة المتبعة من خلال عدم إعلام الزبون بتطبيقات الذكاء الاصطناعي

### \_ هل يمكن للزبون استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي بسهولة ؟

نعم التطبيقات و الخدمات التي تسوقها اتصالات الجزائر ، و التي يمكن اعتبارها تعتمد بشكل ما على الذكاء الاصطناعي هي خدمات و تطبيقات ذات واجهات مبسطة تسمح بالتفاعل المباشر للزبون، و الاستفادة منها بكل سهولة وهو ما بيناه سابقا من خلال شرح تفصيلي للتطبيقات المتاحة ، فتطبيق الوكالة الافتراضية يمكن من التجول داخل الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر والإطلاع على مختلف الخدمات و العروض التي تقدمها دون عناء التنقل ، إضافة إلى تطبيق طلب خط إنترنت للألياف البصرية Demande FTTH الذي يعتمد على استخدام موقع GPS للزبون لتقديم إجابة مباشرة حول إمكانية الاستفادة من هذه الخدمة هو الآخر دون عناء .

### \_ هل توفر تطبيقات الذكاء الاصطناعي للزبائن المعلومات الكافية، و هل هي متوافقة مع متطلبات الزبون ؟

بطبيعة الحال توفر هذه التطبيقات المعلومات الكافية التي يحتاجها الزبون عن هذه الخدمة. فالمؤسسة تولي اهتماما كبيرا للتطبيقات المعتمدة لديها من خلال تطويرها و تحسينها بشكل دائم حسب التطور التكنولوجي الحاصل، كما أن متطلبات الزبون دائما في تجدد و دائما في اتساع ، و إن كانت التطبيقات و الخدمات المعروضة حاليا تلبى إلى حد ما متطلبات الزبائن، فإن تطويرها و تحسينها ضروري للتعريف مع التطور الذي تعرفه متطلبات و حاجيات الزبائن باستمرار .

### \_ هل تقنيات الذكاء الاصطناعي تساهم في تحسين مستوى موقع مؤسستكم ؟

من المفترض أنها تساهم و بكثرة. باعتبار ان الذكاء الاصطناعي. أصبح اليوم يمثل مرحلة حاسمة في التطور التكنولوجي والثورة التكنولوجية الرابعة خصوصا بعد أن ثبتت فاعلية تطبيقات الذكاء

الاصطناعي في حل العديد من الأزمات و المشاكل خلال جائحة كورونا والتي عززت أيضا القناعة بالحاجة إلى المزيد من تطوير هذه التقنية والتوسع في استخدامها وهذا ما عملت على تجسيده مؤسسة إتصالات الجزائر وذلك من خلال خلقها للوكالة الافتراضية ومنصة معلم الرقمية المبنية على تقنية الذكاء الاصطناعي بغية خلق دعائم رقمية تعليمية ذكية للتلاميذ وكذا أولياء الأمور و الأساتذة.

\_\_ هل تقنيات الذكاء الاصطناعي تعطي نظرة مبتكرة (مختلفة) عن خدمات مؤسستكم؟

بطبيعة الحال ، و ربما نموذج الوكالة الافتراضية هو نظرة تفاعلية أولية و بطريقة مبتكرة للزبون الى كل ما تسوقه المؤسسة ، حيث تعتمد هذه الخدمة على تقنية ثلاثية الأبعاد ، التي تسمح للزبون بالتجول داخل الوكالة الافتراضية للمؤسسة و التعرف المباشر على كل منتجاتها و خدماتها .

\_\_ هل لتقنيات الذكاء الاصطناعي دور في المحافظة على العلاقة الجيدة مع الزبون ؟

أكد أن التطور التقني و استغلاله بالشكل الصحيح سيسهم في تحسين و تطوير علاقة المؤسسة بزبائنها ، و ينطبق ذلك كليا على تقنيات الذكاء الاصطناعي . باعتبار أن كل مؤسسة لها منهج العلاقة المباشرة تسعى من خلاله الى معاملة كل زبون على حدى ، و استيعاب احتياجاته بصورة مميزة، و إجراء اتصالات شخصية معه من خلال التطبيقات المتاحة .

\_\_ هل ارتفع معدل شراء الخدمات بعد تطبيق المؤسسة لتقنيات الذكاء الاصطناعي ؟

لا يوجد معلومات كافية لأن البيانات خاصة بالمديرية العامة للمؤسسة . وكذلك نستطيع تفسير ذلك بعدم إدراك الزبائن بتطبيقات الذكاء الاصطناعي حيث يعتمد الزبون بصفة كبيرة على التطبيقات التقليدية .

\_\_ هل لتقنيات الذكاء الاصطناعي دور في الترويج لخدمات مؤسستكم؟

أكد خاصة الوكالة الافتراضية هي أداة ترويجية بالأساس .

نتائج البحث و مناقشتها :

في ضوء ما تم الإجابة عليه و انطلاقا من شعار " إثراء حياة العملاء الرقمية " و الذي يقصد به الاستمرار في تلبية احتياجات و توقعات العملاء من الأفراد و المؤسسات، فإننا نجد مؤسسة اتصالات الجزائر تتوجه نحو تعزيز خدماتها أكثر اتجاه عملائها. وهذا من خلال توفير منتجات جديدة تكون في مستوى التطلعات مستغلة في ذلك ما تتوفر عليه من تقنيات تعتمد على الذكاء الاصطناعي و هو ما ارتأيناه من خلال مقابلتنا لدى المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بمعسكر على وجه الخصوص مع السيد جمال درير المكلف بالاتصال ، فقد صرح أن المؤسسة خصت تطبيقين خاصين بالذكاء الاصطناعي (الوكالة الافتراضية ، طلب خط انترنت للألياف البصرية (Demande FTTH)، إضافة إلى المنتج الذي تسوقه تحت اسم (معلم) المصحح الآلي تزامنا مع التطورات الراهنة و ضرورة مواكبتها ، و خير دليل على ذلك دراسات أجرتها smart insights أنه من بين 100 من كبار المسوقين في مختلف الصناعات يوجد 55% من الشركات تنفذ أو تفكر بالفعل في استخدام الذكاء الاصطناعي في ممارساتها التسويقية نظرا لتأثيره الضخم الذي لا يمكن إنكاره على التسويق الرقمي .

إن مؤسسة اتصالات الجزائر اعتمدت هي الأخرى على تقنيات الذكاء الاصطناعي لتسهيل التعامل مع زبائنها خاصة أثناء جائحة كورونا، فكان أول ظهور لتقنيات الذكاء الاصطناعي بها سنة 2022 (تطبيق الوكالة الافتراضية) التي سمحت بعرض جيد للمديرية و الإطلاع على مختلف خدماتها دون عناء التنقل، إضافة إلى تسويق منتج (معلم المصحح الآلي) ذا الخصائص المتعددة والذي يسمح للأولياء بالمتابعة و المراقبة لأبناء و تقديم الدعم دون إجهاد.

بالرغم من كل هذه المجهودات المبذولة و التقنيات الجديدة المعروضة ، إلا أنه تبقى غير كافية و يجب تدريب العاملين باستمرار و إجراء دورات تكوينية لهم باعتبار هذا العنصر أكثر أهمية لكن تفتقر له المديرية فجل المهندسين المختصين و الباحثين في المجالات ذات الصلة متواجدين على المستوى المركزي.

أما بخصوص الخدمات المقدمة فتعددت و تنوعت تزامنا و متطلبات الزبائن لا متناهية من خلال عرضها و نشرها على صفحاتها المتخصصة للتعريف بها ، ما قد دفع إلى استخدام الذكاء



الاصطناعي في الممارسات التسويقية ، فهو يعتبر مهما في الحملات التسويقية و كاستشهاد بذلك دراسات أجريته<sup>1</sup> ، تبين أن 76% من الزبائن يتوقعون أو بشكل أوضح يحتاجون أن تفهم الشركات احتياجاتهم و توقعاتهم فالذكاء الاصطناعي يساعد مسوقي المحتوى على فهم من هو جمهورهم المستهدف بالضبط .و بالتالي خلق تجربة شخصية للمستخدمين لمعرفة ما يحتاجون إليه ، علاوة على ذلك يساعد في تحقيق نتائج ذات مغزى و عائد استثمار مذهل ، حيث حققت 3 من 4 شركات نفذت الذكاء الاصطناعي زيادة في المبيعات بنسبة 10% أو أكثر.أما بالنسبة ل75% من المؤسسات ساعدها في زيادة رضا الزبائن بنسبة 10% أيضا ، كما يسمح للمسوقين بتحليل كميات هائلة من بيانات التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي ، و رسائل البريد الإلكتروني و الويب في وقت أسرع ، علاوة على ذلك فالأفكار التي يحصلون عليها في إطار زمني قصير تساعدهم على تعزيز عائد الاستثمار بشكل أسرع مما يعطي المؤسسة مزيدا من الوقت للتركيز على مهام أخرى لا تقل أهمية.

## الخاتمة :

و كآخر رؤية من خلال هذه الدراسة نستنتج ان الزبون لا يدرك تطبيقات الذكاء الاصطناعي ..... رغم استخداماته المتكررة كون المديرية لا تريد الغوص فيها ، و ان مهمتها و إستراتيجيتها المطبقة هي تسويق خدماتها بأبسط شكل ، و تحايتها بالدرجة الأولى الإرضاء ، و مع هذا كله لم ترقى إلى الغاية المنشودة و المستوى المطلوب ، لأن معظم الزبائن لديهم تخوفات من المعاملات غير الملموسة سواء التعلم عن بعد، أو الدفع الإلكتروني و غيرها و تفضيل المعاملات التقليدية .

## المراجع :

<sup>1</sup>بوزيد سفيان، توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التسويق الإلكتروني، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 12، العدد 1، 2022

<sup>i</sup> Abdul Moaz al Khayyat, Ahmed MOHAMED Ahmed, The impact of artificial intelligence in digital, The Independent thesis Advanced, Master in business administration, 2022

<sup>i</sup> د.أبو بكر خوالد، أ.خير الدين بوزرب: فعالية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي الحديثة في مواجهة فيروس كورونا، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد 2، عدد 2 خاص (2020) ص 37-38

<sup>i</sup> فتية مازن عبد المجيد: استخدام الذكاء الاصطناعي في تطبيقات الهندسة الكهربائية، دراسة مقارنة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الماجستير في نظم المعلومات الإدارية، الأكاديمية العربية، الدنمارك 2009، ص 33  
نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2005

<sup>i</sup> ص 391

<sup>i</sup> محمد سمير أحمد: الإدارة الالكترونية، دار المسيرة للنشر و الطباعة، الطبعة 1، عمان 2009، ص 155

<sup>i</sup> د.إبراهيم محمد حسن مجام: الذكاء الاصطناعي انعكاساته على المنظمات المالية الأداء، مجلة الإدارة والاقتصاد/ The journal of Administration end Economies of السنة الحادية و الأربعون، العدد مئة و خمسة عشر، 2018 ص 92

## Penser Lean : L'humain au cœur du changement Application de la démarche 5S dans une entreprise algérienne

المؤلف: جلال عامر نزهة و بومدين نادية

### INTRODUCTION

Bien que le terme Lean soit largement connu et diffusé depuis les années 1990, passé dans le langage courant de nombreux secteurs d'activité, en donner une définition synthétique et pertinente reste délicat. Comment expliquer que ce qui allait prendre le nom de Lean, initié par Toyota dans les années 1950, aussi largement documenté et commenté, objet d'un nombre impressionnant de communications et de formations, soit toujours aussi peu maîtrisé et aussi peu pérenne dans les entreprises qui essayes de l'approprier ? Bien que réputé fondé sur des principes de bon sens, le Lean ne s'impose pas naturellement dans les entreprises. C'est probablement dans sa nature subtile que réside la difficulté d'en comprendre le sens profond et tous les ressorts, qui rend la définition du Lean délicate. En effet, comment restituer de manière synthétique l'essence même du Lean sans verser dans la simplification excessive ou les ambiguïtés ?

L'idée première et la naissance de l'équipe ; Comment une grande idée se génère –t-elle dans une entreprise dont la portée peut la transformer, la conduire à des résultats probants, mais aussi lui faire prendre une fausse route ? Est-ce une histoire de mode, d'écoute de l'externe conjugée à un besoin implicite ou explicite de l'entreprise ? Parfois, ou souvent, une urgence vitale ? Qui trouve l'idée ? Un responsable ? Un acteur visionnaire ? Comment a –t-il eu cette révélation, cette conviction ? Quel est le processus qui se déroule pour passer de l'intuition, de l'impression, à une demande de faisabilité ?

Pour éclairer ces idées, cette communication propose de revisiter les basiques et décrire les implications d'une transformation Lean selon les perspectives des décideurs et des managers, et aussi dans un premier temps donné une définition du Lean et les méthodologies éprouvées de conduite du changement.

Le Lean est certainement l'approche qui bénéficie de plus de sources documentaires et de retours d'expériences qu'aucune autre approche jusque-là. Ce sont plusieurs témoignages d'un grand nombre de mises en œuvre réussies des principes du Lean par des pionniers<sup>1</sup>. Cette deuxième partie de cet article va recenser les changements qui concernent l'individu au

## Penser Lean : L'humain au cœur du changement Application de la démarche 5S dans une entreprise algérienne

المؤلف : جلال عامر نزهة و بومدين نادية

travail, dans le but de planifier et conduire le changement, de gérer l'accompagnement des différentes catégories de personnels.

### QU'EST-CE QUE LE LEAN MANAGEMENT ?

Le Lean management, surtout pratiqué par les entreprises japonaises, est un système de gestion capable de fournir des produits de série et des services d'excellente qualité à des couts exceptionnellement bas<sup>ii</sup>. Le concept de « Lean management » englobe des relations particulières avec les clients, les fournisseurs, les collaborateurs, une stratégie financière hors du commun et constitue le prolongement logique de la « production au plus juste ».

#### 1- Le Lean dans les services

Le déploiement le Lean dans l'industrie de date pas d'hier, et il est largement répandu. Sa mise en œuvre dans des entreprises de services est beaucoup plus récente. L'adaptation des concepts du Lean à une entreprise de service de grande taille est novatrice. Cette réflexion nous invite à réfléchir sur : que fait-on, dans l'entreprise, d'un projet réussi ? Comment profiter de toute l'énergie, de la matière, du savoir, de la transformation culturelle, induits par un tel programme de transformation ?

#### 2- Faire plus avec moins :

Le Lean peut se définir comme un système visant à générer la valeur ajoutée maximale au moindre cout et au plus vite, cela en employant les ressources juste nécessaires pour fournir aux clients ce qui fait de la valeur à leurs yeux. De cette définition nous pouvons analyser les éléments suivants<sup>iii</sup> :

**Tableau (1) : Les éléments d'un système**

<b>Un système</b>	Un ensemble d'éléments en interaction dynamique selon un certain nombre de principes ou règles et organisés en fonction d'une finalité ; la finalité étant la satisfaction des clients et plus largement des parties prenantes, pour assurer une prospérité durable à l'entreprise.
<b>Valeur Ajoutée maximale</b>	La résultante de transformation d'éléments entrants (intrants) en éléments sortants de valeur supérieure (extrants). Moins il y aura de gaspillages lors de cette transformation et meilleure sera la productivité du système.

## Penser Lean : L'humain au cœur du changement Application de la démarche 5S dans une entreprise algérienne

المؤلف : جلال عامر نزهة و بومدين نادية

<b>Au moindre cout</b>	Le moindre cout est atteint si l'on n'utilise que les ressources strictement nécessaires. Cette performance peut alors être mise à profit pour conforter sa position concurrentielle en termes de prix et/ou jouir d'une marge supérieure, notamment si les prix sont contraints par la concurrence ou le marché.
<b>Au plus vite</b>	La vitesse permet plusieurs choses : arriver en premier sur le marché, répondre le plus rapidement à une demande client, réduire la durée entre débours et paiement des clients.
<b>Employant les ressources justes nécessaires</b>	Renforce le message sur les bénéfices de l'élimination des excès et gaspillages au-delà de la seule réduction des couts, comme la limitation des efforts musculaires ou l'utilisation raisonnable des énergies par exemple.
<b>Fournir aux clients ce qui fait de la valeur à leurs yeux</b>	La raison d'être un système est la satisfaction des clients qui se matérialisera par l'injection d'argent frais dans le système de bénéfices pour les parties prenantes

Source : Beauvallet et HOUY, « L'adoption des pratiques de gestion Lean, cas des entreprises industrielles », in Revue française de gestion, n°197, Octobre 2009, pp.8-106

Comme toute définition synthétique ayant un avantage vocation à servir de mnémotechnique que de définition académique, ramener le Lean à cette expression dépouillée est à la fois parfaitement exact, extrêmement réducteur et terriblement ambigu. Si cette formulation condensée est parfaitement exacte, elle mériterait d'être énoncée sous sa forme complète : Produire davantage de valeur ajoutée en gaspillant moins de ressources »<sup>iv</sup>.

Or, généralement, personne n'a le sentiment d'avoir du temps en excès pour simplement accomplir les tâches du quotidien. Au contraire, à un moment ou à un autre pour les accomplir, chacun a demandé des moyens supplémentaires ou plus modernes sans les obtenir. Le programme annoncé d'une manière aussi aride est donc forcément décodé avec méfiance dans le contexte usuel de celui qui reçoit le message. Il serait plus correct de dire « faire au plus juste », ce qui signifie :

- Produire bon du premier coup, sans pertes ni gaspillages ;
- Supprimer l'inutile ;
- Veiller au rendement des manières et des énergies, afin de ne pas en gaspiller ;
- Veiller à la productivité de la main-d'œuvre et à la productivité des machines et des équipements, qui sont toutes des ressources précieuses, à capacité limitée.

Etre Lean c'est viser l'efficience. L'efficience se distingue de l'efficacité en introduisant une notion économique :

- Efficacité : atteinte des objectifs.

## Penser Lean : L'humain au cœur du changement Application de la démarche 5S dans une entreprise algérienne

المؤلف : جلال عامر نزهة و بومدين نادية

- Efficience : atteinte des objectifs avec une économie de moyens.

### 3- Des gaspillages vers un système

La matrice suivante propose une mise en regard des gaspillages ou problèmes à résoudre et les outils et méthodes qui soit ont été forgés par la nécessité, soit déjà existants ont pu contribuer à atteindre les objectifs :

**Tableau (2) : Les types de gaspillages**

Types de gaspillage	Méthodologies, techniques et outils principaux
Gaspillages provenant de la surproduction	Flux tirés, Juste-à-temps, One piece Flow, Kanban, supermarchés
Gaspillages provenant des temps d'attente	One piece flow, taille de lot, (réduction de pannes et disponibilité des machines)
Gaspillages occasionnés par les transports	Ce sont l'ensemble des mouvements internes à l'usine, entre les postes de travail ou entre les différents ateliers
Gaspillages dus aux stocks inutiles	Les stocks apparaissent dans la liste des pertes et doivent répondre à des conditions strictes. (Mangement visuel)
Gaspillages dans le processus de fabrication	Ils trahissent une mauvaise organisation du poste de travail. Kaizen
Gaspillages dus aux mouvements humains inutiles	Cellules en U, prise directe, 5S
Gaspillages dus aux pièces défectueuses	Les rebuts, les retouches, ainsi que l'ensemble des activités de traitement des réclamations font partie de la non- qualité. Résolution des problèmes ; prévention ; Poka-yoké

Source : Fait par les auteurs

Le Lean n'est pas simplement d'une collection d'outils ou de techniques mais une méthode globale de management et un cadre de référence qui permet de maintenir l'entreprise sous tension créative.

### PAR OU, PAR QUOI ET COMMENT DEBUTER ?

La transformation Lean mène à des refontes de processus, à un fonctionnement collaboratif et transversal, à davantage de responsabilisations, de délégations et au développement de la proactivité, ainsi qu'à une évolution des relations avec les clients et les fournisseurs. Ce même phénomène touche les managers devant le nombre d'outils et

## Penser Lean : L'humain au cœur du changement Application de la démarche 5S dans une entreprise algérienne

المؤلف : جلال عامر نزهة و بومدين نادية

---

méthodes Lean, qui se demandent par où, par quoi et comment débiter la transformation Lean.

### 1- Engager des efforts à long terme pour des résultats :

Le défi à relever pour tout initiateur de transformation Lean est d'engager des efforts à long terme tout en démontrant des résultats rapides. Ce n'est qu'une fois convaincu par un démonstrateur que le décideur pourra à son tour convaincre les autres managers, avant de définir une stratégie.

### 2- Les outils initiateurs de la transformation Lean :

Le Lean fait appel à plusieurs outils, nous retenons les : 5S et Kaizen

#### 2-1- la mise en œuvre des 5S :

Est une méthode japonaise utilisée pour fixer des objectifs de qualité en adoptant cinq principes simples mais dont les résultats sont rapidement visibles. Ces principes nous parlent essentiellement de bon sens. La méthodologie des 5S permet à l'entreprise gagner : En sécurité ; En espace ; En temps ; En efficacité ; Sur le nombre de pannes ; Et sur la confiance des clients.

Par ailleurs les 5S sont le socle, le prérequis sur lequel appuyer les autres programmes et méthodes. Une entreprise qui peine à déployer et maintenir les 5S aura beaucoup de difficultés avec des programmes plus ambitieux. Ils constituent donc un test d'aptitude pertinent, peu risqué et peu coûteux :

Cependant les 5S présentent quelques inconvénients :

- Les notes satisfaisantes lors des audits de contrôle peuvent donner aux opérationnels le sentiment d'en avoir fini, d'avoir réussi. Pire, il arrive que le maintien à niveau satisfaisant de 5S leur fasse penser que « nous sommes Lean »<sup>v</sup>.
- Les résultats des chantiers 5S sont difficilement quantifiables, chiffrables en unités monétaires. Les animateurs et participants ont de ce fait quelques difficultés à marketer leurs progrès, les tops managers restent circonspects quant à ses actions au retour sur investissement discutable.

## Penser Lean : L'humain au cœur du changement Application de la démarche 5S dans une entreprise algérienne

المؤلف : جلال عامر نزهة و بومدين نادية

- Globalement les 5S sont des activités peu attractives pour les participants car encore trop souvent connotées.

### 2-2 Tirer le meilleur parti de Kaizen:

Le management doit suivre avec attention la manière dont sont menés les différents chantiers kaizen et les résultats atteints<sup>vi</sup>. Le manager se positionne en client et expose en expliquant ses finalités. Il se positionne également de facto comme jury pour sanctionner les résultats. En fonction du temps imparti, une ou deux restitutions d'étape permettent de rendre compte des progrès accomplis et des éventuelles difficultés rencontrées. Par ailleurs, le manager a avantage à communiquer sur le fond comme sur la forme. Par exemple : on explique les raisons d'un refus (le fond), mais on reconnaît la pertinence de la proposition ; celle-ci aurait pu être mise en application dans des conditions différentes, plus favorables (la forme).

### L'IDEE ET LA NAISSANCE DE L'EQUIPE :

« *Changer les machines c'est facile, changer les esprits. On voit que les machines ont bougé mais l'état d'esprit est resté sur place.* ».

Le travail en groupes est devenu la formule magique des innovations dans les entreprises. L'étude MIT ( Massachusetts Institute of Technologie) affirme que le succès de la production au plus juste repose avant tout sur une forme d'organisation du travail fondamentalement différente. Il est au cœur de l'usine la silhouette mannequin. Le groupe :

- Réfléchit d'une manière plus globale que l'individu ;
- Exerce une pression et augmentent le souci de la performance ;
- Enregistre plus d'informations et détecte plus de problèmes ;
- Résoudre les problèmes ;
- La communication du groupe est améliorée par une augmentation de la communication descendante et ascendante.



## Penser Lean : L'humain au cœur du changement Application de la démarche 5S dans une entreprise algérienne

المؤلف: جلال عامر نزهة و بومدين نادية

- 
- 1- Gardez- les des tentations technologiques : Les ingénieurs et personnels issus de formations ou scientifiques sont en général de fervents promoteurs de nouvelles méthodes, de nouveaux outils (au rang desquels le Lean peut encore se placer) et de nouvelles technologies.
  - 2- Facteurs humain, Facteur de succès : L'inclinaison quasi automatique vers la technologie s'explique d'une part par la fascination pour la technique, et d'autre part par une sorte de reflexe qui incline à privilégier toute solution qui est modélisable, calculable, prévisible, et donc maitrisable. Procéder ainsi c'est ignorer que la performance d'un processus, d'un système, d'une solution ou d'une organisation est la résultante d'un couple homme-technologie ou homme-machine et que le discriminant de la performance de ce couple est systématiquement l'humain<sup>vii</sup>.  
L'humain est une ressource complexe, résistante à la modélisation et dont les paramètres de fonctionnement sont extrêmement variables. Sa propre performance est la résultante de ces facteurs multiples et en interaction constante que sont la compétence ou la motivation, pour ne citer que ces deux-là. La découverte du management se fait alors sur le terrain, par un fastidieux apprentissage par essais et erreurs. Cela explique cette inclinaison à privilégier les solutions a priori sons personnelles ; dans la plupart des cas, le facteur humain et les inclinaisons personnelles ; dans la plupart des cas, le facteur humain n'en demeure pas moins le facteur de succès.
  - 3- Ne valoriser les héros : Le Lean est une démarche d'expérimentation et d'apprentissage collective et non pas la captation de l'expertise par un petit nombre. Le Lean est une affaire d'humilité, dans laquelle la mission des plus expérimentés est d'amener leurs collègues à accroître leurs propres compétences et expériences, non pas au travers d'explications mais par la mise en pratique. Il ne s'agit pas de créer et de valoriser le génie aux mille auxiliaires, ni le leader de masse mais les mille génies aidés d'un auxiliaire, une masse de leaders.

## Penser Lean : L'humain au cœur du changement Application de la démarche 5S dans une entreprise algérienne

المؤلف: جلال عامر نزهة و بومدين نادية

### METHODOLOGIE DE RECHERCHE :

Comprenant la nécessité de rester compétitive et efficace face à la concurrence, toute entreprise vise à optimiser son processus opérationnel en évitant des investissements importants. Notre démarche s'inscrit dans l'intégration des outils du Lean management qui est une approche à fort contenu.

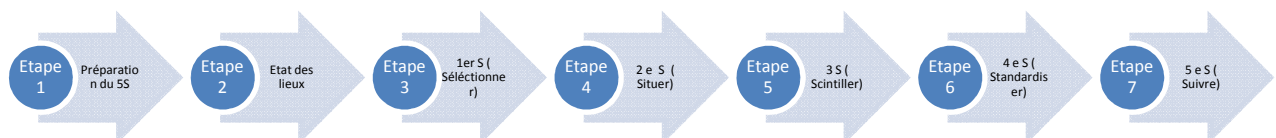
Après avoir relevé les dysfonctionnements chez les ateliers des services après vente SAIDA ( Citroen Algérie, ceci s'est déroulé entre Aout 2019 et Décembre 2019. Nous avons appliqué la démarche 5S à l'atelier après vente de CitroenAlgérie a pour objectif en grande partie de faire du 5S une réalité au service en impliquant tout le personnel dans toutes les étapes , d'élaborer un guide 5S avec es outils nécessaires.

Les questions que nous posons sont les suivantes : La démarche Lean management est –elle adaptées aux entreprises algérienne ? Quels dysfonctionnements peut-on résoudre ?

Dans ce présent article, il est question de la méthode d'organisation 5S décrite par cinq mots japonais – explicités plus loin- dont la traduction en français commence par S. A l'atelier de Citroen, l'objectif consiste à instaurer des espaces de travail efficaces.

V-1 La stratégie d'implantation :

Pour réussir son implantation à l'atelier et dans les délais, nous avons procédé à une structuration du travail en des étapes :



Démarche au niveau de Citroen( élaboré par l'auteur)

Penser Lean : L'humain au cœur du changement Application de la démarche 5S dans une entreprise algérienne

المؤلف : جلال عامر نزهة و بومدين نادية



Les éléments essentiels du 5S au niveau de l'atelier Citroen(élaboré par l'auteur)

Nous avons élaboré le tableau suivant pour mieux expliquer les attentes de cette méthode :

Pour Qui ?	Comment	Participation ?	Pourquoi ?
-L'ensemble de l'entreprise - Plus particulièrement les ateliers	-En général par « poste de travail	-Impliquer tout le monde - Direction - CST - Chef d'atelier - Chef d'unité - Compagnons	- L' <b>efficacité</b> du travail dans un milieu ordonné - Le plaisir de travailler dans un endroit <b>propre</b> - L'avantage que cela représente sur la <b>sécurité</b> - L'amélioration de la <b>qualité</b> de la prestation L' <b>image de marque</b> de l'entreprise

Etat des lieux :

Cette étape nous permet d'une part de poser un diagnostic et d'autre part de savoir le point de départ pour réussir à mesurer l'impact du travail.

**Penser Lean : L'humain au cœur du changement Application de la démarche 5S dans une entreprise algérienne**

المؤلف: جلال عامر نزهة و بومدين نادية

Seiri Supprimer l'inutile	Seiton Situer, Ranger	Seiso Nettoyer, Briquer	Seiketsu Standardiser	Shitsuke Suivre et progresser
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ne garder que le stricte nécessaire</li> <li>-Se débarrasser du reste</li> <li>- Lutter contre la manie d'accumuler</li> <li>- Améliorer la performance : chaque chose à sa place</li> <li>- Eviter les risques de dégradation (rayures, salissures...)</li> <li>- Eviter de gaspiller du temps</li> <li>- Ce qui sert peu souvent / ce qui ne sert pas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Une place pour les choses utiles</li> <li>-Matérialiser les places</li> <li>- Zoning</li> <li>- Peindre</li> <li>- Délimiter visuellement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nettoyer...</li> <li>- Et remettre en état (repeindre avec des couleurs claires)</li> <li>- Puis continuer... un peu chaque jour</li> <li>- Penser aux moyens pour le faire</li> <li>- Définir un responsable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reproduire et respecter les trois premier S</li> <li>- Définir des règles</li> <li>-Photos, symboles, texte</li> <li>-A mettre en place par les acteurs « terrain »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Surveiller l'application des règles</li> <li>-Corriger les dérives</li> <li>- Trouver de nouvelles idées</li> </ul>

## Penser Lean : L'humain au cœur du changement Application de la démarche 5S dans une entreprise algérienne

المؤلف: جلال عامر نزهة و بومدين نادية



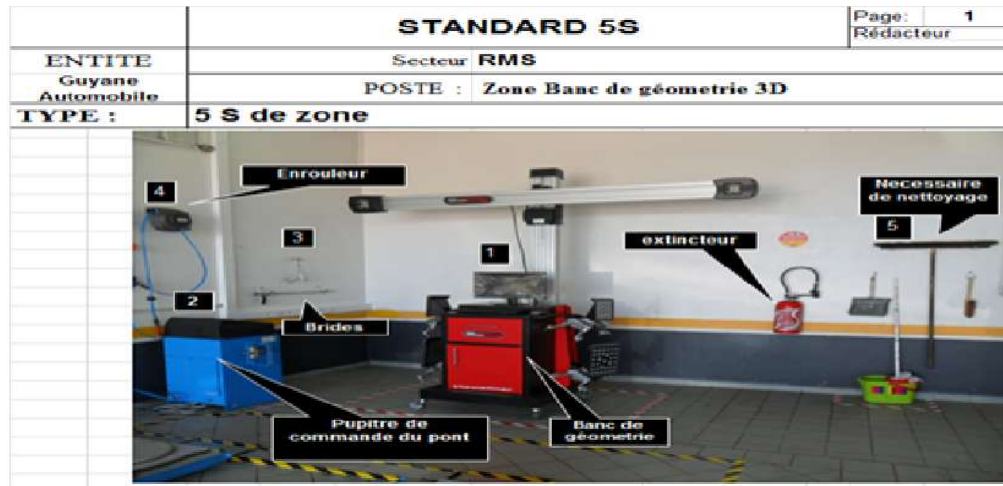
C'est ici que débute la méthode 5S. Ici la stratégie fut de programmer une journée 5S ou tout le personnel de l'atelier sera concerné en suite de choisir une zone comme essai et d'élaborer des check lists pour chaque phase du processus.

Après les etapes nous avons obtenu les photos suivantes :



## Penser Lean : L'humain au cœur du changement Application de la démarche 5S dans une entreprise algérienne

المؤلف: جلال عامر نزهة و بومدين نادية



N°	DESIGNATION	QUI	FREQUENCE	MOYEN	TEMPS
1	Ranger et nettoyer poste de travail	Opérateur	1 fois / jour / équipe, en fin de poste	Manuel + Chiffon	5mm
2	Balayer le sol	Opérateur	1 fois / jour / équipe, en fin de poste	Balai + pelle	5mm
3	Nettoyer trace/poussières sur pont et banc	Personne chargée du nettoyage	2 fois par semaine	Manuel + Chiffon + balai	2mm
4	Enrouler les tuyaux et rallonges	Opérateur	1 fois / jour / équipe, en fin de poste	Manuel	2mm
5	Contrôler aspect général du poste et identifier la validation	Responsable secteur	1 fois / jour / en fin de poste	Apposer la vignette	2mm
Pilote 5S		Responsable Secteur	Responsable Entité		
Nom:	Xavier LENFANT	Equipe RMS	Fernando PEREIRA		
Date:					
Visa:					

Discussion des résultats :

Il apparait au travers de notre enquête, nous avons développé la démarche 5S à l'atelier de Citroen Algérie, la disponibilité de tous les employés nous ont permis d'arriver a notre projet.

Nous avons obtenus les résultats suivants :

- Un environnement de travail propre
- Un meilleur esprit d'équipe
- De très bons résultats
- D'excellents indicateurs qualité

Ce que nous pouvons recommander :

## Penser Lean : L'humain au cœur du changement Application de la démarche 5S dans une entreprise algérienne

المؤلف: جلال عامر نزهة و بومدين نادية

- Des consignes à respecter, en accord avec tout le monde, imprimées et affichés devant chaque poste de travail
- Des standards et check-listes sont produits et affichés dans les endroits stratégiques de l'atelier
- Un guide 5S et mis à la disposition du service
- Inclure le 5S dans les procédures du service pour faire de lui un comportement quotidien
- Rendre le 5S flexible à la modification afin de l'améliorer et l'adapter aux pratiques de tous les jours.

### CONCLUSION

La manière de « Penser Lean » a été théorisée par James<sup>viii</sup>, ou penser juste. Cette remarquable synthèse est parue plus de cinquante ans après ce que l'on peut considérer comme la naissance du Lean. Une entreprise Lean est en mesure de capter les attentes des clients, de comprendre ce qui pour eux est important et représente de la valeur, puis elle oriente et focalise ses processus à continuellement améliorer la délivrance de cette valeur. Le but ultime est d'offrir parfaitement ce que le client désire à l'aide d'un processus parfait, exempt de tout gaspillage. Pour parvenir à cela, le management doit changer la manière de penser et cesser d'optimiser de manière locale et ponctuelle les technologies, les procédés, les processus. Il doit décloisonner les services et départements et chercher à optimiser de manière transverse, selon la façon de penser Lean.

La prise en compte de l'humain et des compétences se fait au travers du recrutement et de la formation des acteurs de changement. Le transfert progressif des compétences de pilotage s'opère dans un premier temps entre les sachant initiaux et l'équipe de pilotage, puis dans un second temps entre l'équipe de pilotage et les entités opérationnelles.

Les conditions dans lesquelles opère l'entreprise se modifient en permanence, ce qui nécessite de réadapter l'organisation et les processus. Les évolutions technologiques influencent les procédés, qu'il faut revoir, adapter ou changer.

## Penser Lean : L'humain au cœur du changement Application de la démarche 5S dans une entreprise algérienne

المؤلف: جلال عامر نزهة و بومدين نادية

Au travers de la connaissance de l'activité plus fine, les managers et les salariés verront de nouvelles pistes de progrès. Le rôle de managers, du chef d'équipe au dirigeant va se transformer et se revaloriser. Le Lean management constitue un accélérateur de motivation. Les salariés auront une meilleure compréhension de la performance et leur contribution à l'entreprise se renforcera. Le Lean management peut constituer une démarche fédératrice des autres démarches que sont le contrôle interne, la qualité, l'innovation, le développement durable, la gestion du temps.

Des thèmes de réflexions :

- *Et si le Lean management était un actif immatériel ayant un impact sur la valeur de l'entreprise?*
- *Et si l'intégration du Lean management modifiait les valeurs d'entreprises?*
- *Le Lean peut-il modifier le contrôle interne?*
- *Peut-on évoquer une banalisation du Lean?*

## BIBLIOGRAPHIE

<sup>i</sup> C.HOHMANN, « Lean management, outils et méthodes, retours d'expériences ».Groupe Eyrolles, 2012, pp : 220-235

<sup>ii</sup> D. BOSENBERG « Le Lean Management », les éditions d'organisation, 2004, pp :14-24.

<sup>iii</sup> Beauvallet et HOUY, « L'adoption des pratiques de gestion Lean, cas des entreprises industrielles », in Revue française de gestion, n°197, Octobre 2009, pp : 8-106.

<sup>iv</sup> GORECKI Pawel et PAUTSCH Peter « Lean management » Hanser Fachbuchverlag, Munich, 2010, pp 88- 98

<sup>v</sup> HOHMANN. C « Techniques de productivités », Eyrolles, Paris, 2009, pp335

<sup>vi</sup> BRUNNER Franz. JapanischeErfolgskonzepte, « Kaizen, KVP, Lean Production management, total productive maintenance, Toyota Production Management » Munich, 2010, p36.



**Penser Lean : L'humain au cœur du changement Application de la démarche 5S dans une entreprise algérienne**

المؤلف: جلال عامر نزهة و بومدين نادية

---

---

<sup>vii</sup> C. HOHMANN, « Facteur humain, facteur de succès », Personnel, de l'association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH), N° 482, septembre 2007, pp88-89.

<sup>viii</sup> P. James WOMACK et Daniel T. Jones « Lean Thinking », Wealth, 2003, p25.

## المقدمة :

في الوقت الحاضر، أصبحت الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي أدوات أساسية لتطوير أنشطة مختلفة في الحياة اليومية مثل التجارة الإلكترونية. الوقت الذي يقضيه الأفراد في استخدام الإنترنت، وخاصة تصفح الشبكات الاجتماعية، هو أحد تلك الرموز التي لم يتمكن المستخدمون بتحديداتها بدقة، ولكنه يعتبر اليوم مؤشرا رئيسيا للقرارات السياسية والاجتماعية، وفوق كل ذلك، القرارات الاقتصادية، على سبيل المثال، سجلت المؤسسات الصغيرة والكبيرة زيادة في عوائدها المالية من خلال استخدام البيانات المتعلقة بسلوك المستخدمين في الشبكات الاجتماعية كاستراتيجية تسويقية (Hogan, 2008).

في الواقع، لقد وفرت الإنترنت العديد من المؤسسات بقناة جديدة يمكن من خلالها الإعلان عن منتجاتها و تكون مفتوحة للجمهور. هنا كظاهرة جديدة في طريقة التواصل مع المستهلكين عندما يتعلق الأمر بالإعلان، و التيمع ظهور شبكات التواصل الاجتماعي و تطورها، تجعل من الأخيرة قناة مثيرة للاهتمام للمؤسسات. حقيقة، أدى ارتفاع عدد مستخدمي الشبكات الاجتماعية (SNS) مثل Facebook، Instagram، Twitter وغيرها من الوسائط العامة، باعتبارها مكونات رئيسية للويب 2.0. إلى دفع المعلنين إلى المراجعة استراتيجيات الاتصال الخاصة بهم بشكل شامل للترويج لمنتجاتهم وخدماتهم. فعليا أنظهور هذه المساحات الإعلانية التفاعلية الجديدة كان سبباً في تمكين المؤسسات ليس فقط من الوصول إلى المستهلك بفعالية من خلال رسائل أكثر استهدافا و تخصصا، و لكن أيضا التحقيق أهدافها بسرعة أكبر من ناحية العائد على الاستثمار، النقر من خلال المعدلات والتحويل و هكذا أصبح استخدام الشبكات الاجتماعية الرقمية مقامرة تفوز بها المؤسسات في استراتيجية اتصالاتها الرقمية و مصدرا كبيرا لضمان نجاح وسمعة علامتها التجارية.

وفقا ل Fauser و Wiedenhofer و Lorenz (2011)، يمكن أن تكون مواقع التواصل الاجتماعي مفيدة في التأثير على قرارات الشراء لدى المستهلكين طوال العملية، و يمكن ان تكون مواقع التواصل الاجتماعي مثل Facebook، مفيدة في تحديد نية المستهلكين في الشراء (Richard and Guppy, 2014). ونتيجة لذلك، من الضروري لمعلني العلامات التجارية بإنشاء ووضع استراتيجية مثالية وتنفيذها عند إنشاء أنظمة اشهارية ضمن مواقع التواصل

الاجتماعي<sup>1</sup> (SNA) لتحفيز نية الشراء المستخدم ضمن (SNS<sup>2</sup>) لأي منتج او خدمة، يبدو من المثير للاهتمام تحليل تأثير إعلانات الشبكات الاجتماعية على نية الشراء.

## الإطار النظري

كان ظهور الشبكات الاجتماعية أحد أكبر التغييرات التي طرأت على الإنترنت في القرن الحادي وعشرون، وبالإضافة إلى المدونات (blogs) وغرف الدردشة (chatrooms)، وينظر إليها على شكل جديد من أشكال التسويق المباشر وواحد من ثلاثة مجتمعات عبر الإنترنت. هدفها الأساسي هو تطوير صداقات جديدة أو تعزيز الصداقات القائمة (Sponcil and Gitimu, 2013). الشبكات الاجتماعية هو مصطلح يستخدم للإشارة إلى أشكال جديدة من وسائل الاعلام التي تنطوي على أنشطة تفاعلية، وفقاً ل (Mercanti-guérin, 2010). تتكون الشبكة من ثلاث طبقات: طبقة هيكلية لبنية الفاعلين، والطبقة علائقية لكثافة العلاقات، وطبقة فردية لمركزية الفاعل. لا يتنبأ هيكل الشبكة بشكل مباشر بالمواقف والسلوكيات، ويتنبأ بأوجه التشابه بين المواقف والسلوكيات، المدفوع من مواقع الشبكات الاجتماعية هو جمع بين الأشخاص ذوي الاهتمامات والأذواق المشتركة، حيث ان تلعب الثقة دوراً مهماً.

لقد سمع ظهور التقنيات الرقمية والمتنقلة بالتفاعل على نطاق واسع بين الافراد، مما أدى الى ولادة عصر لا توجد فيه قيود على المستهلكين (Manning et al., 2017). تسمح العولمة والإنترنت بالإضافة الى إمكانية الوصول بشكل أكبر الى الهواتف المحمولة، نشر الرسائل على النطاق الواسع والتي يمكن ان يكون لها تأثير كبير على المجتمع، مما يؤدي إلى ظهور اتصالات تفاعلية وديناميكية في جميع أنواع المجالات، سواء الأفراد أو مؤسسات أو حتى الحملات السياسية. (Rekhter and Hossler, 2019). لقد غير الإنترنت وخاصة شبكات التواصل الاجتماعي طريقة فهم الاتصالات الحالية بشكل كبير، بحيث أصبحت المؤسسات في طور التواجد عبر الإنترنت وإنشاء علاقة مع العملاء بناء على تخصيص الرسالة.

تؤدي الشبكات الاجتماعية، كما تم تصميمها، وظيفة ثلاثية للمستخدمين: الشخصية، الاجتماعية، والتجارية المعلوماتية، أولاً يقوم مستخدمو الشبكات الاجتماعية بإنشاء ملف شخصي يسمح لهم

<sup>1</sup> اعلانات شبكات التواصل الاجتماعية Social Networks Advertising : SNA

<sup>2</sup> شبكات التواصل الاجتماعية : SNS

بالتعليق أو التعبير عن أنفسهم أو مشاركة المحتوى (الصور أو مقاطع الفيديو أو التعليقات) التي تصبح عامة وبالتالي تتجاوز خصوصيتهم. هذه الملفات الشخصية هي الأساس لعمل الشبكات الاجتماعية. ثانياً، لا شك هذه المنصات كما يوحي اسمها، لها جانب اجتماعي، إنها مساحات افتراضية حيث يمكن لكل عضو المشاركة ويتبادلون مع الآخرين آرائهم واهتماماتهم وتجاربهم بمختلف أنواعها من خلال النص أو الفيديو أو الصورة. ومن ميزاته الأخرى العثور على أصدقاء أو المستخدمين الذين لديهم ملفات تعريف مماثلة تسمح بتوسيع شبكة الاتصال الخاصة بهم. وبالتالي شبكتهم الاجتماعية وموانستهم. وهذا يعني أن المحتوى الذي ينشره المستخدم يزيد من وصوله إلى ما هو أبعد من جهات الاتصال الخاصة به. أخيراً، تتيح الشبكات الاجتماعية التي نقل المعلومات مع المؤسسات وفيما بينها نظراً لأن هذه المساحات الافتراضية تسمح بالاتصال المباشر والديناميكي بين المؤسسات والمستخدمين الآخرين الذين قد يكونون أو يصبحون زبائن.

يمكن أن يؤدي إنشاء ملف تعريف إلى دمج مجموعات المؤسسة بطريقة بسيطة وتشاركية ومريحة تعزز تحسين جودة الخدمات من خلال اكتشاف وحل الشكوك، المشاكل والاحتياجات، لكن هذه ليست الفائدة الوحيدة، بحسب Bruggeman (2013)، فهذه الفوائد تتعدى كذلك:

- تخصيص الرسائل التي يلقاها المستخدمون وفريدة من نوعها وفقاً لخصائصهم.
- إبقاء الجماهير على اطلاع وتحديث: بما أن مستخدمي الشبكات الاجتماعية يستشيرونهم عدة مرات في اليوم، فيمكن استخدامها لنشر إشعار عاجل أو أخبار عاجلة.
- مراقبة سمعة المؤسسة: يصبح الملف الشخصي مكاناً يمكن للمجتمع أن يتحدث فيه. يشعر المستخدمون بالتقدير لأنهم يستطيعون تقديم آرائهم واقتراحاتهم والتصرف وفقاً لذلك. وهو أمر مهم جداً للحصول على تعليقات مباشرة ومجانية.
- قياس نجاح الحملات: التطور الكبير للمنصات الاجتماعية يسمح لمديري المؤسسات بقياس نجاح أو فشل أعمالهم في أي وقت وأجراء التعديلات اللازمة على هذه الحملات.

ولهذا السبب هناك العديد من المؤلفين الذين يسلطون الضوء على ضرورة دراسة استخدام الإعلان عبر الإنترنت في وسائل الإعلام، الحاجة إلى دراسة متعمقة لاستخدام الإنترنت كأداة تسويقية (Ailwadi et. Al, 2009 ; Spaulding, 2010).

تزداد أهمية منصات مواقع التواصل الاجتماعي كل عام، سواء بالنسبة للمستهلكين أو المسوقين الذين يستخدمونها كجزء من استراتيجياتهم الإعلامية أشهرها وأكثرها استخداما:

- فيسبوك Facebook: هو عبارة عن شبكة اجتماعية مصممة لربط الأشخاص ببعضهم البعض، وهي منصة تسمح للأفراد بإنشاء ملف تعريف يمكنهم من خلاله مشاركة الصور أو مقاطع الفيديو الأخبار مع الأصدقاء والعائلة، بالإضافة إلى المعلومات الشخصية حول المستخدم: تاريخ الميلاد، مكان الإقامة....إلخ. لذا فهي شبكة اجتماعية تركز على تفاعل المستخدمين مع بعضهم البعض. الفيسبوك هو الشبكة الاجتماعية الأكثر استخداما في العالم. لديه أكثر من 2.3 مليار مستخدم في العالم. منهم 1.5 مليار للاتصال يوميا.

- Instagram: هو شبكة اجتماعية تتبع للمستخدمين مشاركة الصور ومقاطع الفيديو اما بشكل علني او بشكل خاص. وفقا ل global index web، يضم Instagram أكثر من مليار مستخدم نشط وتعتبر شبكة التواصل الاجتماعي الأسرع نموا بين الشبكات الاجتماعية نظرا لاستخدامه العالي من قبل الجماهير الشباب. في الواقع فإن النسبة المئوية لأعمار مستخدمي انستغرام هي فئة شبابية بشكل بارز حيث تتراوح أعمارهم ما بين 16 و 24 عاما، حيث يتكون أكثر من 70% من الشبكة من الفئة العمرية بين 16 و 34 عاما. ولذلك فهي شبكة اجتماعية جذابة للغاية للمؤسسات. ليس فقط لأنها تركز على فئة الشباب، ولكن أيضا لأنه وفقا لدراسة Forbes، فإنها الشبكة الاجتماعية التي تولد أكبر قدر من التفاعل (DeMers, 2017)

- Twitter: هي الشبكة الاجتماعية الأكثر عمومية للتدوين المصغر في العالم، وهي خدمة تتبع للمستخدمين ارسال ونشر رسائل قصيرة. الرسائل القصيرة هي الأكثر مشاركة في العالم ويبلغ عدد مستخدميها 320 مليون مستخدم (Hootsuite, 2019). كما انهما لديها أداة Twitter Analytics للتحقيق من بيانات التغريدات والمحتويات الأكثر إعجابا ومعرفة الجمهور بشكل أفضل من خلال التحليل الديموغرافي.

- Youtube: هو عبارة عن منصة تسمح لك بإنشاء حساب او قناة لمشاركة مقاطع الفيديو وتتضمن تسلسلات من التعليقات على القناة ومقاطع الفيديو. بالإضافة إلى عدد يسمع لك بتتبع من يشاهد مقاطع الفيديو. ووفقا ل Hootsuite، فإن يوتيوب هي الشبكة

الاجتماعية الثانية التي تضم أكبر عدد من المستخدمين (أكثر من 1.9 مليار) والاستهلاك ضمنها يقدر بمليار ساعة يوميا، أي ما يعادل 114 ألف سنة.

### 1. إعلانات على شبكات التواصل الاجتماعية SNS

لقد كانت فعالية الإعلان موضوع نقاش لا نهاية له لعقود من الزمن، وفقا ل Rao and Vemkatrao (2015) يمكن تعريف الإعلان على أنه "شكل من أشكال التواصل يهدف إلى اقناع الجمهور (المشاهدين أو القراء أو المستمعين) بشراء أو اتخاذ بعض الإجراءات بشأن المنتجات أو المعلومات أو الخدمات". الإعلان عبر الإنترنت هو محتوى تجاري غير شخصي مدفوع من قبل الراعي مصمم للجمهور، بما في ذلك اللافتات و الرسائل المنبثقة و رسائل البريد الإلكتروني و الارتباطات التشعبية النصية و المواقع الرسمية و ما إلى ذلك (Schlosser, Shavitt and Kanafer, 1999). يحتوي الإعلان عبر الإنترنت على العديد من المتغيرات التي تمت دراستها للتأثير على مواقف المستهلكين.

من المهم التفريق بين الإعلان على الإنترنت والإعلان على شبكات التواصل الاجتماعي، حيث أن الأخير يقع ضمن الأول وهو عبارة عن مجموعة من الاعلانات عبر الانترنت، حيث ان ، الإعلان عبر شبكات التواصل الاجتماعي يعمل كحلقة وصل مع الإنترنت نفسها والمواقع. أما الإعلان عبر الانترنت فهو أداة تستخدمها جميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها، والتي تستخدم صفحات الويب للإعلان، يمكننا القول إنها هي أول "دمقرطة" للإعلان للمؤسسات، مع هذا النوع من الإعلانات، تحقق أن هلم يكن على المستخدمين الانتق المباشرة إلى موقع البائع لشراء منتج أو خدمة ، و الأشكال المختلفة، يمكنهم الوصول مباشرة إلى الصفحة أو الإعلان عن المنتج. هذه الأشكال عبارة عن نوافذ منبثقة ، و هي تلك المحتويات التي تظهر أثناء تصفح صفحة الويب لجذب الانتباه. عادة ما يتم النقر على اللافتات ، التي تكون منقطة إعلانية رسومية إما ثابتة أو تفاعلية ، داخل صفحة و يبلذب المستخدمين و إعادة توجيههم إلى صفحة أخرى حيث يقدم المعلن منتج.

أكد Rogers and Thorson (2017) بأن فحص دوافع المستخدمين للاتصال بالإنترنت أمر ضروري لفهم استجابات المستخدم للإعلان عبر الإنترنت، وبالمثل لفحص موقف مستخدمي خدمات الشبكات الاجتماعية، نحتاج إلى النظر في سبب زيارتهم المتكررة لأنظمة الشبكات الاجتماعية

المختلفة. أظهرت الدراسات السابقة أن عوامل المحتوى (أي قيمة المعلومات، وقيمة الترفيه، وما إلى ذلك)، والعوامل الهيكلية (مثل ملء الوقت). وعوامل التنشئة الاجتماعية (أي الاتصال الاجتماعي) هي الدوافع التي تدفع مستخدمي الإنترنت إلى الاتصال بالإنترنت.

من بين الخصائص الرئيسية للإعلان في الشبكات الاجتماعية ما يلي (Boada et al., 2019) :  
أجهزة متعددة multidevices. هي منصات متاحة على جميع أنواع الوسائط مثل الهواتف المحمولة وأجهزة الكمبيوتر والأجهزة اللوحية.

التحكم في الوقت time control. يمكن أن تستمر الحملات الإعلانية التقليدية لأسابيع وحتى أشهر، وخصوصية الحملات على شبكات التواصل الاجتماعي هي أنها يمكن أن تستمر يوماً وساعات وحتى دقائق حسب الحاجة أو الحدث المحدد الذي يحدث في ذلك الوقت. وبهذه الطريقة من الممكن تنفيذ حملات تستمر لمدة ساعة، مثل تلك التي تستهدف المنتجات ذات التخفيضات، أو الحملات التي تركز على حدث رياضي في ذلك اليوم، وهو أمر أكثر تعقيداً في وسائل الإعلام التقليدية، وعلى أي حال، أقل فعالية وبسعر أعلى.

الولاء loyalty. أحد الأهداف الأساسية للمؤسسات هو أن تكون قادرة على التواصل مع الجمهور، وإنشاء علاقة اجتماعية وديناميكية أكثر، وزيادة التعاطف مع العلامة التجارية. من المحتمل أن تعمل الحملات الإعلانية التي يتم إنشاؤها على شبكات التواصل الاجتماعي على تقريب الزبون، نظراً للتفاعل الذي يمكن أن يحدث معه، بالإضافة إلى إمكانية قيام المستخدمين بطرح أسئلة حول المنتجات والحصول على تعليقات منها. وبهذه الطريقة، لا تعمل الشبكات الاجتماعية كأداة للعثور على زبائن جدد فحسب، بل تعمل أيضاً على الاحتفاظ بالولاء

المراقبة monitoring. يسمح استخدام الشبكات الاجتماعية كوسيلة للإعلان للمؤسسات لمراقبة وتحليل الحملة حتى يتمكنوا من معرفة كيف تم إنفاق الأموال وحيث يمكنهم التحسين للحصول على نتائج أفضل.

يدرك خبراء التسويق أن مشاركة الإعلانات التجارية على الشبكات الاجتماعية لها أهمية كبيرة وتأثير أكبر على العلامة التجارية ونية الشراء عن طريق التسويق التقليدي (De Mooij, 2021). في الواقع أدى توسع مواقع الشبكات الاجتماعية إلى تغيير عدد المستهلكين الذين يتواصلون مع المؤسسات والأشخاص الآخرين. وتوسع هذا التحول ليشمل كيفية جذب المؤسسات للزبائن والحفاظ عليهم (Leung et al, 2015). لذلك يقوم المعلنون ببناء رسائلهم الإعلانية

الخاصة وشراء مساحة في مثل هذه الوسائط على أمل أن يصبح المستهلكون على دراية بالعلامات التجارية للمعلنين ويشكلون تفضيلاتهم ويشترونها.

## 2. نية الشراء

تعتبر نية الشراء مرحلة مهمة في عملية اتخاذ القرار، ولهذا أصبحت موضوع اهتمام الكثير من الباحثين والمهنيين، وخاصة في مجال التسويق، مع انتشار شبكات التواصل الاجتماعي، يلعب الإعلان على هذه المنصات دورا رئيسيا في التأثير على المستهلكين وقراراتهم الشرائية عبر الإنترنت. لفهم هذا المفهوم بشكل أفضل، يجب أن نعود الى تعريفه (Darpy, 1997) الذي أوضح أن النية تمثل اللحظة التي يعلن فيها الشخص ما إذا كان مستعدا لتبني سلوك ما أم لا، أي اللحظة بين اكتشافه السلوك. الحاجة واتخاذ الإجراءات. كما رأى نفس المؤلف أن النية هي استجابة لرغبة كجزء من عملية صنع القرار. تمثل الرغبة الشعور بالانجذاب نحو شيء ما والحاجة الى تحقيقه. ويجب التأكيد على أن النية تتشكل على عدة مراحل: اولها وجود الرغبة واكتشافها، ثم قبول هذه الرغبة، ثم النية وتخطيطها، واخيرا الوعد بتحقيقها.

وكرزت العديد من الدراسات على نية الشراء في البيئة الإلكترونية، وبشكل خاص في سياق الإعلان على الشبكات الاجتماعية. يذكر Hassenzehl and Tractinsky (2006) أن الجوانب الرئيسية لتجربة المستخدم في هذا السياق تشمل سهولة الاستخدام، الجماليات aesthetics، التفاعلية، الملائمة، التخصيص والمشاركة. يمكن ان تؤدي تجربة المستخدم الايجابية إلى زيادة التفاعل والاهتمام بالإعلانات، مما قد يؤثر على الرضا ونية الشراء، بالنسبة ل (Chen and Xie, 2008). يشير الرضا عن الإعلانات على شبكات التواصل الاجتماعي إلى التقييم الايجابي أو السلبي الذي يجربه المستخدمون للإعلانات الذين يرونها على هذه المنصات. يتأثر الرضا بعدة عوامل، مثل مدى ملائمة الإعلانات، جودة المحتوى، تكرار العرض، التخصيص ومصادقية المصدر والتأثير الملحوظ على المستخدم. يمكن ان يؤدي الرضا المرتفع عن الإعلانات إلى اتخاذ موقف ايجابي تجاه العلامات التجارية او المنتجات التي لم يتم الترويج لها وزيادة نية الشراء وتعزيز العلاقة الإيجابية بين المستهلكين والمعلنين (Chen and Xie, 2008)

يمكننا تلخيص العوامل المؤثرة على نية الشراء عبر الإنترنت المرتبطة بالإعلان على شبكات التواصل الاجتماعي على النحو التالي:



ملائمة الإعلان: تشير صلة الإعلان إلى التطابق بين محتوى الإعلان واحتياجات المستهلكين واهتماماتهم وتفضيلاتهم. من المحتمل أن تقوم الإعلانات ذات الصلة بذلك بجذب انتباه المستهلكين وإشراكهم. مما ما قد يزيد من نية شرائهم. (Li, H and al, 2002)

مصداقية المصدر: تشير مصداقية المصدر إلى الثقة الممنوحة للمعلن أو منصة التواصل الاجتماعي التي تعرض الإعلانات. عندما ينظر المستهلكون إلى المعلن أو النظام الأساسي على أنه ذو مصداقية، فإنهم يميلون أكثر إلى اعتبار الإعلانات موثوقة ويتأثرون بها. (Ohanian, 1990)

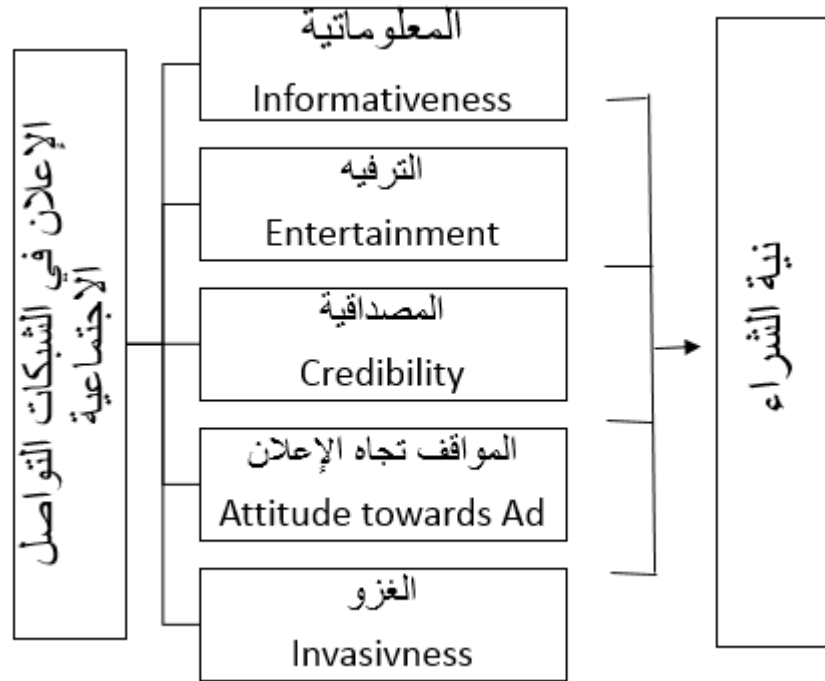
التأثير الاجتماعي: يشير إلى تأثير آراء وتوصيات وسلوك المستخدمين الآخرين على نية الشراء عبر الإنترنت. يمكن للتوصيات والتعليقات الإيجابية من المستهلكين الآخرين على الشبكات الاجتماعية أن تعزز ثقة المستهلك وتؤثر بشكل إيجابي على نية الشراء الخاصة بهم. (Cheung et al. 2011)

## الاشكالية :

وفقا ل Huang and Benyoucef (2017). فإن جودة المعلومات المقدمة على موقع التجارة الإلكترونية لها تأثير كبير على قرارات الشراء لدى المستهلك. تم أيضا ربط ثلاثة عوامل اخرى\_ المعلوماتية والترفيهية والتمهيح\_ التي تؤثر على المواقف تجاه الاعلان بقيمة الإعلان في الدراسات السابقة. المستهلكون الذين يصنفون الإعلان على أنه ترفيهي يسلسلونه أيضا على أنه مفيد، وفقا ل Ducoffe (1995) من المؤكد أن يلاحظ الجمهور الاعلانات المسلية ويحبها. إن تصورات مستخدمي الشبكات الاجتماعية لإعلانات الشبكات الاجتماعية (SNA) باعتبارها مسلية وتعليمية لها تأثير مجد على مواقفهم تجاه SNAs(Taylor, Lewin, & Struton,2011)

وقد تبين ان أحد المؤشرات القوية لنية الشراء في سياق الإعلانات المعتمدة على موقع هو الموقف (Xu, Ohteo, 2009).

من خلال مراجعة الأدبيات يبدو من المثير للاهتمام تحليل تأثير إعلانات الشبكات التواصل الاجتماعية (SNA) على نية الشراء. يوضع الشكل 1 النموذج المقترح الذي تم اختباره في هذه الدراسة.



الصورة رقم (1): نموذج الدراسة (منقولاً للمؤلف)

من النموذج يمكننا استخلاص الفرضية التالية:

H1: تؤثر إعلانات شبكات التواصل الاجتماعية (SNA) بشكل إيجابي على نية الشراء لدى المستهلكين.

وبالنظر إلى أن SNA عبارة عن بناء يتم قياسه عبر سلسلة من الأبعاد، فيمكننا استخلاص فرضيات فرعية تسمح لنا بقبول أو رفض فرضية دراستنا.

- H1a: المعلومات التي يقدمها SNA تؤثر بشكل إيجابي على نية الشراء للمستهلكين.
- H1b: يؤثر الترفيه الذي يقدمه SNA بشكل إيجابي على نية الشراء لدى المستهلكين.
- H1c: تؤثر مصداقية SNA بشكل إيجابي على نية الشراء لدى المستهلكين.
- H1d: تؤثر مواقف المستهلكين تجاه SNA بشكل إيجابي على نيتهم الشرائية.
- H1e: ليس لغزو SNA أي تأثير سلبي على نية الشراء لدى المستهلكين.

## المنهجية والاليات :

أجريت دراستنا على عينة ملائمة مكونة من 50 شخصاً، موزعة على فترة أسبوع واحد (من 2023/07/10 إلى 2023/07/08). لقد تأكدنا من أن هؤلاء الأشخاص كانوا من مستخدمي الشبكات الاجتماعية، تم توزيع الاستبانة وجها لوجه.

الشراء المتغيرة التابعة نية الاجتماعية و التواصل اتشركات لإعلان الأبعاد الخمسة لقياس تم قياس أبعاد المعلوماتية: مختلفة من 3 مقاييس لدينا، قمنا بتكييفه مقياس بناء على مجموعة Taylor, (3 عناصر) والترفيه (4 عناصر) والغزو (4 عناصر) باستخدام المقياس الذي طورته Taylor, Lewin and Strutton (2011)

تم قياس المصادقية (عنصرين 2) والموقف تجاه نظام الحسابات القومية (3 عناصر) من خلال المقياس الذي طورته Mukhrjee and Banerjee (2017) وتم استعمال مقياس ليكارت من 05 نقاط (لا أوافق بشدة حتى الموافقة بشدة).

## نتائج البحث و مناقشتها :

تظهر الإحصاءات الوصفية لمجموعات البيانات أدناه (الجدول 1) ، بما في ذلك أوصاف توزيع الجنس و فئة عمرية و مستوى تعليمي.

الجدول 01: البيانات الديموغرافية (البيانات مقتبسة من Spss23)

النسبة المئوية	الفئة	
42%	ذكر	الجنس
58%	أنثى	
24%	16 - 20	العمر
14%	21-30	

فصل رقم اثنا عشرة: تأثير إعلانات شبكات التواصل الاجتماعية على نية الشراء (دراسة وصفية)  
المؤلف: صبرينة البشير

36%	40-31	
18%	50-41	
8%	أكثر من 50	
10%	متوسط	المستوى التعليمي
28%	ثانوي	
62%	جامعي	

يظهر تواريخ متساوية تقريباً بين الجنسين، حيث تميل مجموعتنا المستخدمة مينا لأصغر سننا إلى المشاركة مع الشركات الاجتماعية  
اعية نظراً لأن معظم مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي يعتقدون أنها الفئات العمرية (16-  
40)، فإننا نرى أيضاً أعمار مقبول..  
معظم المستجيبين في عينتنا هم تحت سن 40  
ولديهم مستوى عالٍ نسبيًا من التعليم .

يوضح الجدول 2  
أدناها نهلمت كنجزميرجالمكوناتأعلمنا الحد المقبول الألفا كرونباخ، والذي تم استخداماه لاختبار صحة وموثوقية  
ياناتنا التي تم جمعها بين بنينا بالبحث..

الجدول 02: اختبار الموثوقية (البيانات مقتبسة من spss 23)

الأبعاد	ألفا كرونباخ
المعلوماتية (03 عبارات)	0.741
الترفيه (04 عبارات)	0.766
المصداقية (02 عبارات)	0.177
المواقف تجاه الإعلانات (03 عبارات)	0.640
الغزو (04 عبارات)	0.450
نية الشراء (05 عبارات)	0.770

يمكننا أن نرى أنه لا يمكن قبول أبعاد المصادقية والغزو لأن موثوقيتها منخفضة للغاية. ونتيجة قيم ألفا كرونباخ للبيانات الأخرى تزيد عن 0.60 H1e و H1c لذلك، لم يتم اختبار الفرضيتين. لذلك يمكننا أن نستنتج أن المعلوماتية والترفيه والمواقف ونية الشراء توفر نتائج مستقرة ومتسقة يمكننا الآن أن نبدأ تحليلنا الوصفي للبيانات، باستخدام الجداول المتقاطعة، و بشكل أكثر تحديداً، اختبار khi2 لاختبار فرضياتنا. بعد تحويل مقياسنا الترتيبي (مقياس ليكرت) إلى مقياس فاصل نية الشراء. يتم عرض نتائجنا بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع و تفسيراتها أدناه.

الجدول 03: المعلوماتية / الرغبة في الشراء (البيانات مقتبسة من spss23)

المعلوماتية × نية الشراء	khi2 القيمة	Sig (khi2)
معلومات 1 × نية الشراء	51.240	0.017
معلومات 2 × نية الشراء	48.011	0.040
معلومات 3 × نية الشراء	47.651	0.043

تظهر النتائج أن:

\* تعد الإعلانات على الشبكات الاجتماعية مصدراً قيماً للمعلومات حول المنتجات و الخدمات، مما يؤدي بعد بعض التفكير من المستهلكين إلى شراء منتج واحد أو أكثر تم الإعلان عنه على الشبكات الاجتماعية.

\* الإعلانات على الشبكات الاجتماعية هي مصدر مناسب للمعلومات حول المنتجات / الخدمات التي يمكن أن تدفع المستهلكين لشراؤها.

\* تساعد الإعلانات على الشبكات الاجتماعية المستهلكين على مواكبة أحدث المنتجات/الخدمات المتاحة.

فصل رقم اثنا عشرة: تأثير إعلانات شبكات التواصل الاجتماعية على نية الشراء (دراسة وصفية)  
المؤلف: صبرينة البشير

يمكننا قبول الفرضية H1a التي تنص على أن: المعلوماتية التي يوفرها الاعلانات تؤثر بشكل إيجابي على نية شراء المستهلكين. تعترف عينتنا بأن بعض مشترياتهم الأخيرة تستند إلى المعلومات التي وجدوها عبر الإعلانات على الشبكات الاجتماعية.

الجدول 04: الترفيه/ نية الشراء (البيانات مقتبسة من spss 23)

Sig (khi2)	القيمة (khi2)	الترفيه × نية الشراء
0.010	52.784	نية الشراء × الترفيه 1
0.217	29.095	نية الشراء × الترفيه 2
0.012	51.642	نية الشراء × الترفيه 3
0.016	51.336	نية الشراء × الترفيه 3

فيما يتعلق بالعلاقة بين الترفيه الذي يوفرها لإعلان على مواقع التواصل الاجتماعي، فإن نتائجنا تسمح لنا باستنتاج ما يلي :

\* إعلانات الشبكة الاجتماعية هي متعة لمشاهدة أو قراءة، مما يحفز المستهلكين على نية شراء.

\* إعلانات الشبكة الاجتماعية ليس تذكيرة و مسلية.

\* إعلانات وسائل الاعلام الاجتماعية لا تباع فقط - أنها ترفيه لهم أيضا.

\* غالباً ما تكون الإعلانات على الشبكات الاجتماعية مثيرة للاهتمام، ما يجعلها تدفع إلى الشراء تلقائياً.

كانت النتيجة السلبية الوحيدة التي تم الحصول عليها في العنصر الثاني. هذا مر بك إلى حد ما نظراً لتشابهه مع العناصر الأخرى. ومع ذلك، فإن هذا لا يمنعنا من قبول الفرضية H1b التي تنص على أن: الترفيه الذي يوفره SNA يؤثر بشكل إيجابي على نية شراء المستهلكين.

الجدول 05: المواقف تجاه SNA / نية الشراء (البيانات مقتبسة من SPSS 23)

Sig(KHI2)	القيمة (KHI2)	المواقف اتجاه إعلانات
-----------	---------------	-----------------------

فصل رقم اثنا عشرة: تأثير إعلانات شبكات التواصل الاجتماعية على نية الشراء (دراسة وصفية)  
المؤلف: صبرينة البشير

شبكات التواصل الاجتماعي × نية الشراء		
المواقف 1 × نية الشراء	55.721	0.008
المواقف 2 × نية الشراء	50.058	0.018
المواقف 3 × نية الشراء	47.217	0.048

موقف مستخدمي الشبكة الاجتماعية في العينة المدروسة هو إيجابي تجاه الإعلان. تظهر نتائجنا ذلك :

\* يستخدمون (المستهلكون) الإعلانات على الشبكات الاجتماعية كمرجع لمشترياتهم القادمة .

\* يثقون في الإعلانات على الشبكات الاجتماعية و سيشترون المنتجات التي شاهدوها معلنة على الشبكات الاجتماعية.

\* يحبون لافتات إعلانات المنتجات والعلامة التجارية المنشورة على الشبكات الاجتماعية .

وبالتالي، يمكننا أن نقبل H1d: تؤثر مواقف المستهلكين تجاه SNA بشكل إيجابي على نيتهم الشرائية.

على الرغم من أننا لم نتمكن من اختبار فرضيتين من فرضياتنا المتعلقة بأبعاد المصادقية و الغزو (و التي يمكن تفسيرها بحقيقة أنها تم قياسها بعدد صغير من العناصر العبارات واستخدمها فبينة صغيرة). نتائجنا فيما يتعلق بالأبعاد الأخرى (المعلوماتية و الترفيهي المواقف تجاه الإعلانات عبر شبكات التواصل الاجتماعي SNA) قوية بما يكفي لقبول فرضيتنا البحثية. وهي: إعلان عبر الشبكات الاجتماعية يؤثر إيجابيا على نية شراء المستهلكين.

## الخاتمة :

تضيف نتائج الدراسة إلى فهمنا لأهمية الإعلانات عبر الإنترنت في سياق وسائل التواصل الاجتماعي. كانت مواقف المستهلكين حول الإعلانات موضوع العديد من الأبحاث. كانت السمات الإعلانية الإيجابية الثلاثة للترفيه و المعلوماتية و المواقف محور الدراسة الحالية. لم نجد

أي نتائج قاطعة لمتغير المصادقية. أما فيما يخص الجانب السلبي للإعلان و المتمثل في بعد الغزو، لم نتمكن من قياسه.

تشير النتائج الى أن قيمة الإعلانات المقدمة على الشبكات التواصل الاجتماعية تزداد عندما تقدم مواد او انطباعات ترفيهية وإعلامية، فمن ناحية، يستفيد الزبائن من الإعلانات التي تقدم بعض المعلومات القيمة او الوظيفية وتحسن قيمة المتعة من خلال الترفيه عنهم، كما ثبت أنه صحيح بالنسبة لأنواع أخرى من الإعلانات الوسائط، يشير هذا إلى أنه يجب على المؤسسة تقليل العناصر التي تثير غضب قاعدة الجمهور أثناء استخدام خدمات الشبكات الاجتماعية للإعلان عن سلعها وخدماتها.

تتوافق نتائجنا مع الأبحاث السابقة (Saxena and Khana, 2013; Richard and Guppy, 2014; Taylor and al., 2017; Mukherjee and Banerjee, 2017). ومع ذلك، هناك العديد من النقائص في بحثنا. عينة الدراسة لدينا صغيرة ولا تهدف بأي حال من الأحوال إلى تعميم أي نتائج. إن الجانب الوصفي لبحثنا ليس كافياً لمواصلة نتائجنا إلى أبعد من ذلك ويوصى بإجراء دراسات تحليلية واختبارات احصائية أخرى. اختبار تأثير التعليقات من الاصدقاء والتعليقات من غير الأصدقاء على نية شراء قد تكون مفيدة أيضا للبحث المستقبلي.

## المراجع :

- Ailawadi, K. L., Beauchamp, J. P., Donthu, N., Gauri, D. K., & Shankar, V. (2009). Communication and promotion decisions in retailing: a review and directions for future research. *Journal of retailing*, 85(1), 42-55.
- Bruggeman, J. (2013). *Social networks: An introduction*. Routledge.
- Chen, Y., & Xie, J. (2008). Online consumer review: Word-of-mouth as a new element of marketing communication mix. *Management science*, 54(3), 477-491.
- Cheung, C. M., Chiu, P. Y., & Lee, M. K. (2011). Online social networks: Why do students use facebook?. *Computers in human behavior*, 27(4), 1337-1343.



- Chinowsky, P. S., Diekmann, J., & O'Brien, J. (2010). Project organizations as social networks. *Journal of construction engineering and management*, 136(4), 452-458.
- Darpy, D. (1997, May). Une variable médiatrice du report d'achat: la procrastination. In *XIIIème Congrès de l'Association Française de Marketing*.
- De Mooij, M. (2021). Global marketing and advertising: Understanding cultural paradoxes. *Global Marketing and Advertising*, 1-100.
- DeMers, J. (2017, 28 March 2017). Why Instagram Is The Top Social Platform For Engagement (And How To Use It). Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/jaysondemers/2017/03/28/whyinstagram-is-the-top-social-platform-for-engagement-and-how-to-use-it/#22ab9b3336bd>
- Dickey, I. J., & Lewis, W. F. (2012). An overview of digital media and advertising. *E-marketing: Concepts, methodologies, tools, and applications*, 31-61.
- Fauser, S., Wiedenhofer, J., & Lorenz, M. (2011). An explorative study about using the social web for influencing purchase decisions. *Touchpoint social web*, 9(1).
- Gomez-Trujillo, A. M., Alzate Rendon, I. C., Manotas Rodríguez, E. C., & Boada, A. J. (2019). E-commerce and Sale's Potentialization of SMEs in Emerging Countries. *Indian Journal of Science and Technology*, 12(7), 1-8.
- Hassenzahl, M., & Tractinsky, N. (2006). User experience—a research agenda. *Behaviour & information technology*, 25(2), 91-97.
- Hogan, B. (2008). Analyzing social networks. *The Sage handbook of online research methods*, 141-160.
- Huang, Z., & Benyoucef, M. (2017). The effects of social commerce design on consumer purchase decision-making: An empirical study. *Electronic Commerce Research and Applications*, 25, 40-58.
- Leung, X. Y., Bai, B., & Stahura, K. A. (2015). The marketing effectiveness of social media in the hotel industry: A comparison of Facebook and Twitter. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(2), 147-169.

- Manning, R. D., Keiper, M. C., & Jenny, S. E. (2017). Pedagogical innovations for the millennial sport management student: Socratic and Twitter. *Sport Management Education Journal*, 11(1), 45-54.
- Mercanti-Guérin, M. (2010). Analyse des réseaux sociaux et communautés en ligne: quelles applications en marketing?. *Revue management et avenir*, (2), 132-153.
- Mukherjee, K., & Banerjee, N. (2017). Effect of social networking advertisements on shaping consumers' attitude. *Global Business Review*, 18(5), 1291-1306.
- Ohanian, R. (1990). Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers' perceived expertise, trustworthiness, and attractiveness. *Journal of advertising*, 19(3), 39-52.
- RAO, P. H., & VEMKATRAO, B. (2015). Impact of Advertisements on Teenagers Buying Behaviour. *International Journal of Advanced Scientific Research & Development*. Vol 02. Aug' 2015, pp. 456 – 464
- Rekhter, N., & Hossler, D. (2019). Place, prestige, price, and promotion: how international students use social networks to learn about universities abroad. *The Journal of Social Media in Society*, 8(1), 124-145.
- Richard, J., & Guppy, S. (2014). Facebook: Investigating the influence on consumer purchase intention. [https://openaccess.wgtn.ac.nz/articles/journal\\_contribution/Facebook\\_Investigating\\_the\\_influence\\_on\\_consumer\\_purchase\\_intention/12762491/files/24151220.pdf](https://openaccess.wgtn.ac.nz/articles/journal_contribution/Facebook_Investigating_the_influence_on_consumer_purchase_intention/12762491/files/24151220.pdf)
- Rodgers, S., & Thorson, E. (Eds.). (2017). *Digital advertising: Theory and research*. Taylor & Francis.
- Saxena, A., & Khanna, U. (2013). Advertising on social network sites: A structural equation modelling approach. *Vision*, 17(1), 17-25.
- Schlosser, A. E., Shavitt, S., & Kanfer, A. (1999). Survey of Internet users' attitudes toward Internet advertising. *Journal of interactive marketing*, 13(3), 34-54.

- Shareef, M. A., Mukerji, B., Dwivedi, Y. K., Rana, N. P., & Islam, R. (2019). Social media marketing: Comparative effect of advertisement sources. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 46, 58-69.
- Spaulding, T. J. (2010). How can virtual communities create value for business?. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(1), 38-49.
- Sponcil, M., & Gitimu, P. (2013). Use of social media by college students: Relationship to communication and self-concept. *Journal of Technology Research*, 4(1), 37-49.
- Stevens, É., & Mauléon, F. (2009). L'ÉTHIQUE COMME CONDITION DE DÉVELOPPEMENT DES RÉSEAUX SOCIAUX: LE RÔLE DES CODES DE CONDUITE. *Revue Française du Marketing*, (222).
- Taylor, D. G., Lewin, J. E., & Strutton, D. (2011). Friends, fans, and followers: do ads work on social networks?: how gender and age shape receptivity. *Journal of advertising research*, 51(1), 258-275.
- Xu, H., Oh, L. B., & Teo, H. H. (2009). Perceived effectiveness of text vs. multimedia location-based advertising messaging. *International Journal of Mobile Communications*, 7(2), 154-177.



دار الجامعيين  
للنشر و الطبع و التوزيع

Adresse : Maison des universitaires pour l'édition,  
l'imprimerie et la diffusion, Cité 268 logements LSP, local  
405, Oudjlida Tlemcen, Algérie

Téléphone : (+213) 06 99 13 35 15

Adresse mail : maisonuniversitaires@gmail.com

ISBN : 978-9969-9736-1-7

الايداع القانوني: 12/2023

لحقوق اجميع لدار الجامعيين للنشر و الطباعة و التوزيع محفوظة